

戦後日本の旅行市場と旅行業の展開過程

JTB の事例から

王 琰

要 旨

随着战后世界经济的恢复发展以及生活水平的不断提高，旅游业逐渐成为国家、地域经济发展的前提和标志。日本经过了战后经济高度成长期后，国民生活有了很大的提高，对余暇生活日渐增加的需求也推动了旅游业的发展。本文具体地分析了历史最悠久的旅游企业—JTB 为了适应经济发展中的旅游市场变化，不断地进行企业组织结构和经营战略的调整，成功地发展为日本旅游业界最大的综合旅游企业的过程。通过对 JTB 发展过程的分析，探讨了战后的日本旅游市场变化和旅游业以代理为主要业务的产业到综合性的情报服务产业的发展变迁过程。

キーワード…… 斡旋業 マス・ツーリズム 企画商品 法人需要
マルチメディア戦略

はじめに

今世紀の早い時期に日本での観光市場は、10 億人に達することが予測されている。日本の旅行業の発展を振り返って見ると、戦後経済の発展と一緒に成長してきたといえよう。特に 1964 年の東京オリンピック大会の影響で、国民の海外旅行が自由化され、日本のアウトバウンド（海外旅行者業務）は年々増えていった。1980 年代に入ると「レジャー・余暇生活」が「住生活」を上回って、国民生活の中で第 1 位を占めるようになったのである¹⁾。観光活動の経済的な効果が目立つようになっていった中で、日本も「観光立国」を呼びかけはじめた。

旅・旅行・観光は長い歴史がある。特に近・現代から観光業は必ずその国の政治、経済と関連して発展する。「旅行」はもともと個人的活動であるが、経済の成長と共に社会的な需要になってきた。旅行市場もばらばらの個人市場から高度成長期に盛んになった団体旅行による団体市場へと転換した。バブル経済による膨大な法人需要の団体旅行からポストバブルの個人の多様化需要による細分化した旅行市場へともう一回市場転換を迎えることになった。

本稿は旅行市場の転換によって、斡旋業の時代、商品化した時代、細分化した旅行市場の時代と日本の旅行業の今までの転換を段階的に分けようとするものである。JTB は 1912 年に発足してから今まで、90 年余りの歴史を持っている。各段階の市場転換を適応するために、JTB は即応した経営戦略を出しながら組織変更も行ってきた。斡旋業の時代に外国人訪日斡旋を行う

ために、当時の鉄道省によって「ジャパン・ツーリスト・ビューロー」の形で設立された。旅行活動の普及にしたいが、従来の組織運営は国民の旅行需要に応えられなくなり、1963年に「ジャパン・ツーリスト・ビューロー」から株式会社日本交通公社に改組した。戦後の高度成長期に入って、日本交通公社はマス・ツーリズム時代の到来にしたがって、積極的に自社の企画商品売り出し、業務を単なる代売業からリゾート関係の各分野へ拡大し、総合的なグループ企業に変身してきた。1987年に国鉄の民営化をきっかけにして実際に独立経営をはじめ、1988年にCI戦略を実施し、独立経営をアピールするために「JTB」と社名を改称した。「ジャパン・ツーリスト・ビューロー」から、「財団法人日本交通公社」、それから「JTB」、これらの一連の組織改革・革新がいずれも旅行市場の転換と対応するために行われたのである。

本稿はJTBが旅行市場の変動の各段階で組織に適切な変更を行ったため、時機をとらえて即応した経営戦略をとり続け、成功してきた過程を考察し、戦後日本の旅行業は単純な代売業から時代に応じた総合的な情報・サービス業へと成功に変身した理由を分析する。

一 斡旋業時代（戦前期・戦後復興期）

1. 旅行業の出現

日本における近代的な旅行業はきわめて若い産業である。200年あまりに及んだ鎖国時代が終わり、明治維新を迎え、多くの留学生や使節団・視察団が欧米に出かけていった。また、技術援助や観光などの目的で入国する外国人は少なくなかった。日本の旅行業は1905年に日本旅行の前身日本旅行会が高野山や伊勢神宮の参拝などの団体旅行の斡旋をきっかけとして開始し、これが日本近代旅行業の開始ともいわれている。

1906年『鉄道国有法』によって、全国の主要私鉄を買収して鉄道国有化が実施された。運輸機関の発達には旅行業の成立される一つの要因であるため、1911年に中央線が全通して、鉄道網はほぼ全国的規模を完成すると共に国内旅行が活発になりはじめた。それ以降旅行業の経営は、運輸機関の運賃制度に常に左右されるようになった。1930年代に入って、鉄道省は増収の一策として、団体旅行に力を入れはじめた。全国の各駅を主体に団体旅行を募集し、1934年頃から全国的に普及していった。1934年に入ると、世界恐慌はようやく好転しはじめた。1933年の訪日外国人客数は26,264人であったが、1935年になると、急速に倍増して42,629人となった(表1)²⁾。日本への国際観光客は大幅に増加し、「旅行収入は綿織物、生糸、絹織物に次いで4番目の外貨獲得手段となっていた」³⁾。

戦前の日本の旅行業は民間の業務なら、信仰団体の寺参りなどに限られていた。戦後復興期になってからようやく一泊程度の旅行が行われるようになり、日本の旅行業は本格的に発展しはじめた。1952年に「旅行斡旋業法」が制定され、国鉄、他の交通機関の切符の代理販売や宿泊機関の予約を主な業務とする斡旋業として登場した。後に述べるが、1960年代に入って、第

1 次海外旅行ブーム、マス・ツーリズムの時代の到来と共に旅行業は単なる斡旋業ではなくなり、旅行者のために代理、媒介、旅行商品を作るなどの業務を行うことになった。

表1 入国外国人数及び推定消費額 (単位:百万円)

年 度	人 数	消 費 額	貿 易 額 (輸出入合計)	貿易出入超額 (入超)
1926年	24,706人	47.873	4682.248	444.603
1927年	26,306人	50.169	4423.986	293.888
1928年	29,800人	53.058	4410.802	334.801
1929年	34,755人	57.983	4606.126	170.967
1930年	33,572人	50.730	3198.569	161.544
1931年	27,273人	43.166	2498.429	140.023
1932年	20,960人	57.158	2981.435	66.941
1933年	26,264人	69.458	3948.450	85.779
1934年	35,196人	89.232		142.000
1935年	42,629人	96.019	5287.500	20.300
1936年	42,568人	107.688	5796.800	94.000

出所：財団法人日本交通公社編纂室『日本交通公社七十年史』1982年、50頁。

注：1928年まで大蔵省調査、1930年以降内務省及び国際観光局調査（一時上陸客を除く）。

2. 「ビューロー」の展開

1) 戦前と戦争中の「ビューロー」

外国人旅客を接遇する目的で、1893年3月に「ジャパン・ツーリスト・ビューロー」の前身といわれている喜賓会（Welcome Society）が設立された⁴⁾。この会は英文の案内記や地図の発行、日本の紹介や外国人旅客接遇を主な業務として、その経費は会員の会費と寄付金によって賄われた。1912年3月「ジャパン・ツーリスト・ビューロー」（以下「ビューロー」と略記する）が設立され、会費収入を中心として外国人旅客の旅行斡旋、海外宣伝などの事業を行いはじめた。1930年4月に政府側が国際観光局を設立した。民間組織としての国際観光協会も作られた。「ビューロー」はこれまで行われてきた外国人旅客の誘致と海外宣伝の事業を国際観光局に譲り、外国人旅客の斡旋、さらに日本人旅行客の斡旋に力を注ぐようになった。

1930年代から国鉄は団体旅行の募集を始めたため、国鉄本来の業務を合理化させるため、団体旅行に関する業務を「ビューロー」に任せる形になった。この機会を利用して、「ビューロー」は全国の各地方に支部を設立し、さらに地方事務所をつくり、それで自らの団体旅行斡旋の体制を作り上げていった。

第二次世界大戦の勃発で「ビューロー」は「満州」に支社を設立し、日中戦争の進展につれて、満州支部の以外に華中支部も開設し、中国全土にわたって旅行斡旋業務の拡大を図っていた。1941年に「社団法人東亜旅行社」と改称し、1942年に鉄道省の出資による「社団法人」から「財団法人」に改め、「ビューロー」は「財団法人東亜旅行社」と改組した。1943年再び名称を「財団法人東亜交通公社」と改称した。敗戦により占領地の全ての事務所を失った東亜交通公社は、1945年9月1日、社名を「財団法人日本交通公社」と改め（英文名称：ジャパン・トラベル・ビューロー）、再出発した。

「ビューロー」は1938年から国鉄の定期券・回数券・団体券の代売事業を開始したが、1942年より、国鉄従業員不足のために定期乗車券の一括発売業務を「東亜旅行社」が一手に取り扱うこととなった。その時期に「東亜旅行社」は定期券の取扱額は年間1000万円に達し、戦争末期における代売事業の重要部門を占めていた。この時代の旅行は鉄道旅行であり、旅行業の収益源も主として鉄道の乗車券の代売による手数料である。したがって、旅行業は運輸部門の付帯事業の性格が強いものであった。

2) 戦後復興期の事業展開

「ビューロー」は設立から終戦に至るまで、約40年間旅行業界を独占する状態が続いた。「ビューロー」という言葉が旅行業者の代名詞にすらなっていた。その間、外国人観光客の旅行斡旋と海外宣伝事業をはじめとして、次第に、各種切符の発売、旅館券の発行、国内外の団体の募集など旅行のあらゆる分野に拡大発展し、大戦終了の1945年には、本地と海外の支社の従業員総数は5,000人にも達していた。

敗戦後、財団法人交通公社としての業務は、進駐軍の斡旋と帰還輸送、引き揚げ者の斡旋に絞られていた。外国人観光斡旋業務を取り扱うのは、1947年にはじまった。来日したアメリカの定期船に乗ってきた観光客の手配、案内を行うことであった。国内旅行が活発になるのは、1950年を過ぎてからである。それまでは、とにかく飢えを満たすことの方が急務であった。この時期に旅行といっても、町内の団体旅行、買出しや帰省旅行のほか、慰安旅行、児童の修学旅行、商用・業務旅行などの程度で、多くの国民にとって旅行の余裕はなかった。

二 企画商品の造成による商品化市場（高度成長期からバブル期まで）

1. マス・ツーリズム時代の旅行市場

「旅行が「日常生活圏からの一時的移動」と定義されているが、旅行業は「足」と「宿」によって支えられており、基本的に交通機関及び宿泊施設などと旅行者の間に立つ仲介業である⁵⁾。戦後復興した日本の旅行業は、出発点としては交通手段の鉄道、航空、船車などの代理業務や国内、海外の旅行業務及び外国人向けの手配、案内を中心に行われていて、手数料を手に入れる仲介・媒介の代理業に過ぎなかった。

1960 年から 1961 年にかけて日本航空の太平洋線と国内線にジェット機が就航し、1964 年 10 月には東京オリンピック大会を開催するために名神高速道路、東海道新幹線を開通させ、ホテルなどの改善等、交通機関やインフラを整備してきた。こうして第一次海外旅行ブームが起き、マス・ツーリズムの時代が訪れた。

1960 年以降、外貨持ち出し枠が数回に渡り緩和され、また 1964 年の海外渡航自由化から 1970 年大阪万国博覧会の開催にかけて日本人の海外渡航者数は 20%以上の増加を示した。訪日の外国人旅客も万国博をピークに 40.4%増となった(表 2)。1970 年の日本万国博開催を契機に、また週休 2 日制の採用、日常生活でのレジャー欲求、精神生活の重視などによって、国内旅行の大衆化が一気に本格化した。従来への媒介・仲介の代理業務は大量化、多様化した旅行需要に対応できなくなり、旅行者のニーズに対応した企画旅行商品を作る時代が始まった。すなわち旅行業はそれまでの“受注生産方式”から“見込生産方式”へと重点を移し、顧客の個々別々の要望に応じて宿泊施設や運輸機関を斡旋した時代から、あらかじめ宿泊施設や運輸機関の客室や座席を大量に旅行業者が予約しておいて、パターン化した旅行を作り上げ、いわゆる商品を企画することである。企画した商品を顧客に販売することによって、「旅行」を「商品」として扱う経営方式が出てきたといえよう。

マス・ツーリズム時代の到来は、旅行業を斡旋業の時代から商品を造成する時代へと転換させ、旅行業の産業としての基盤も確立された。これは近代的な旅行業の始まりでもあった。

表 2 訪日外国人旅客数・出国日本人数の推移

	訪日外国人客数(人)	前年比(%)	出国日本人数(人)	前年比(%)
1964 年	352,832	15.5	127,749	27.7
1965 年	366,649	3.9	158,827	24.3
1966 年	432,937	18.1	212,409	33.7
1967 年	476,771	10.1	267,538	26.0
1968 年	519,004	8.9	343,542	28.4
1969 年	608,744	17.3	492,880	43.5
1970 年	854,419	40.4	663,467	34.6

出所：『観光白書』平成 7 年版、総理府編、49 頁のデータを一部利用し作成。

2. 日本交通公社の企画商品

1) 株式会社に改組

1950 年代に入り、日本交通公社は著しい増大を示す旅行需要に対応したサービス体制を確立し、さらに企業の積極的発展を図るには、従来の財団による組織運営では限界があると考えた。一方、他の運輸機関の発達に対応して営業増進の必要性を感じていた国鉄でも、強力な販売手

チャンネルとして、日本交通公社を利用したいという考えが強まっていった。そして、社会需要の増加に従い、1950年代から続々と設立された旅行業者の参入で、日本交通公社には地盤沈下の兆候も現れはじめた。全国鉄の団体乗車券の取扱額からみると、はじめは5割以上のシェアを占めていたが、1958年度には47%まで下がってきた⁶⁾。これらの問題を背景として、1963年12月1日より「財団法人日本交通公社」は「株式会社日本交通公社」として営業をはじめた。

この時の資本金は8億円で、その出資構成は財団法人日本交通公社37.5%、国鉄37.5%、日本交通公社協定旅館連盟10%、日本ホテル協会2.5%などとなっている⁷⁾。日本交通公社に国鉄の出資が多く入ったのは、国鉄切符の代理販売を日本交通公社が唯一許されるという特別な関係があったからである。この時代では、国鉄の個人乗車券が販売できたのは日本交通公社だけで、他の旅行会社が取り扱うのは団体用乗車券に限られていた。財団法人から転身した株式会社日本交通公社は、国鉄との強い関係の中で着実に力をつけながら民間企業の強みが発揮でき、競争の激しくなってきた旅行業界に積極的な展開を見せた。

2) 海外旅行の企画商品

1960年代からは旅行業にとって団体旅行の全盛期である。株式会社に改組した日本交通公社は、この時期に業務の中心が個人旅行から団体旅行にも代わった。取扱額から見ると、日本交通公社は国鉄のチケット代売業務を中心としていたため、国内市場のシェアが海外市場より圧倒的に多い。だが、1964年に海外渡航自由化以後は日本交通公社だけではなく、旅行業の一般業者の海外旅行の取扱額が増加してきた。海外旅行業務の高収益性が旅行業界の急速な成長を促進した要因の一つである。1960年代から1980年代にかけて、数多くの旅行業者の参入で低価格競争の悪循環に陥った旅行業界では、収益性の高い海外旅行を専門的に取扱う業者が現れ、伝統的な総合大手業者と違う経営戦略をとっていく。

また、経営戦略の立場から見ると、団体旅行の急成長、特に海外旅行需要の膨張で旅行商品のホールセール業務を乗り出すのが時代の勢いとなった。1963年に戦後初の海外主催旅行である「JTB 海外旅行シリーズ」は、この背景の下で誕生した。「シリーズ」という商品の発売によって、日本交通公社の海外営業本部からホールセールし、国内の各営業所がリテールするという流通のルートが成立した。ツアーオペレーター(ホールセラー)とリテラーと分化している欧米の旅行市場と異なって、日本の旅行市場は主催旅行業、主催旅行を行わない旅行業、旅行業代理店に区分されている⁸⁾。したがって、日本交通公社のような大手総合旅行会社は、旅行商品の造成から販売のルートまで各分野で事業を展開しているわけである。

「JTB 海外旅行シリーズ」を除けば、キャリア部門のキャリア・パッケージが次々と登場したことがこの時期で注目される。一番早く出現したパッケージツアーはスイス航空のFIT方式(添乗員の付かない旅行)の「プッシュ・ボタン」(1964年7月発表)である。日本航空は1965年1月に「ジャルパック」を発表、4月から発売になった。「ジャルパック」は海外渡航の自由化以降様々な旅行代理店が独自に企画していた包括旅行⁹⁾(Inclusive Tour)を、日航機を利用す

ることを前提に、ジャルパックという名称に統一して販売を開始したものである。日本交通公社のほか、日本通運、名鉄観光サービス、近畿日本ツーリストなどの 11 社の代理店が参加していた。その手配・斡旋は代理店が受持ち、宣伝は日本航空が受持つというものであり、日本航空は直接販売を一切行わず、問い合わせにきた客を代理店に紹介し、団体催行によるすべての収益は旅行代理店のものとなる。「JTB 海外旅行シリーズ」のうち日本航空を利用し、「ジャルパック」のブランドで催行するものも多数あった。この意味では、「JTB 海外旅行シリーズ」としても「ジャルパック」としても独立の企画商品とはいえず、旅行業界とキャリア部門とが提携し、共同で企画した主催旅行であると定義すべきであろう。

1965 年に航空運賃の「GIT 運賃」¹⁰⁾制度の登場は海外市場の拡大に追い風となった。「GIT 運賃」というのは、日欧の間の包括旅行で一定以上の客があれば大幅な割引が可能となる運賃制度である。それは欧州路線だけでなく、翌年太平洋線にも適用された。日本交通公社が 1968 年 4 月に海外企画旅行のブランド「ルック」を発売してから、各大手旅行会社も次々と自己ブランドを冠した企画商品を作っていた。この中で日本旅行の「マッハ」(1971)、近畿日本ツーリストの「ホリディツアー」(1972)、阪急交通社の(1972)「グリーンングツアー」¹¹⁾などがそれぞれ成功を収めた。

1968 年の海外主催旅行「ルック」の発売で、日本交通公社が取扱った海外主催旅行の団体数が大幅に増加し、参加者は 1984 年までに 200 万人を超え、海外旅行市場の画期的な展開となった。表 3 のデータを見ると、日本交通公社の海外旅行の取扱額は 1968 年の 166 億円から、6 年後の 1973 年の 623 億円へ、年平均増率 30.4%である。収入は 16 億円から、99 億円へと、年平均増率は 44.3%に達した。しかし、激増した小規模海外旅行専門業者の参入、及び他の旅行業者の独自ブランド発売などの影響で、取扱人員から見た市場占拠率は、15.5%から 12.9%へと減少した。

表 3 日本交通公社の海外旅行営業数値 (単位：百万円)

年度	取扱額	前年度対比	収入	前年度対比	市場占拠率
1964 年	8,717	121.4%	758	141.4%	14.9%
1965 年	9,584	109.9%	861	113.5%	13.7%
1966 年	10,562	110.2%	944	109.7%	14.9%
1967 年	13,250	125.4%	1,236	130.9%	14.3%
1968 年	16,570	125.1%	1,599	129.4%	15.5%
1969 年	21,496	129.7%	2,148	134.4%	15.5%
1970 年	29,138	135.6%	3,195	148.7%	16.1%
1971 年	36,381	124.9%	4,873	152.5%	15.6%
1972 年	45,819	125.9%	7,331	150.4%	14.1%
1973 年	62,308	136.0%	9,932	135.5%	12.9%

出所：財団法人日本交通公社社史編纂室『日本交通公社七十年史』465頁。

3) 国内市場の経営転換

旅行市場は戦後の復興からマス・ツーリズム時代にかけて急速に商品化が進んだ。旅行市場の変化に対応し、日本交通公社は国内市場の取扱い業務の内容とシェアの調整をした。国鉄関連業務を主として、それに他の運輸機関、宿泊機関の代売の取扱額は国内市場の総取扱額のほぼ9割を占めている(表4)。1960年代の後半から、大衆化した国内旅行市場に対応して、鉄道にこだわらず、運輸手段の航空、船車、旅館券などの販売を促進した。零細な旅行需要に対応するのも、マス・ツーリズム時代の要求であった。核家族化になっていくと共に、家族のマイカー旅行にレンタカーの取扱いや旅行意欲の強い若者向けの青少年旅行、低額旅行、民宿などの開発を進めていった。また、特定旅行層の需要を吸収するために、ビジネス、ゴルフ、釣などの専門旅行商品の設定を掲げ、需要を創出、喚起して新たな客層を大いに吸収していく。

経済と共に成長した国内団体旅行の開発は、万国博直後の1970年10月に国鉄がイメージアップを図って「ディスカパー・ジャパン」のキャンペーンを行ったことがきっかけとなっている。「ディスカパー・ジャパン」は各地の風景を国民にアピールし、大成功をおさめた。国鉄に刺激されて、日本交通公社は翌年の1月に国内旅行のパッケージ商品「エース」を発売した。これは従来の会員旅行¹²⁾、セット旅行を一本化して、本格的な企画商品の開発、創出を進めたものである。「エース」シリーズ商品は各地域の新しい旅行素材の発掘と情報の収集、それに基づく新商品の開発、既存商品の魅力づけを主な内容として企画された。販売の面では、本社と各支店の間で、ホールセールとリテールの関係で本部から各支店にシリーズ商品を打ち出し、支店の店頭販売網で販売活動を行う形をとった。「エース」の誕生は、急速に進展する顧客の志向の多様化や客層の拡大に即応したものと見える。潜在顧客を発掘するもので、いわば日本交通公社が1970年代の新しい商品時代に立ち向かう意欲の表明でもあった。

表4を分析してみると、戦後復興した日本交通公社は1955年から1970年の間に国鉄に関連する業務の取扱額が5年毎に約2倍ずつ増加していたことが分かる。しかし、1975年対1970年の取扱額の伸び率は25.5%しかなかった。航空、旅館券、船車券などの取扱額は1955年に国鉄の関連業務と比べるとわずかだったが、1965年から占拠率の増加と伸び率が著しかった。特に航空機のジェット化及び「GIT」など航空運賃制度の出現によって、航空券販売の取扱額が1970年から1975の5年間で99.1%の伸び率を示した。

国内旅行市場は海外旅行市場と異なって、業務性、観光性を含めた個人グループ旅行が半分以上を占め、それに団体旅行が2割強で、「エース」を中心とした企画商品が10%弱という状況である¹³⁾。海外旅行市場に比べて企画商品の比率がかなり少ないという特徴がある。

表4 日本交通公社の国内旅行取扱額の推移 (単位:百万円)

	1955年	1960年	1965年	1970年	1975年	75年/70年伸び率
国鉄 占拠率	13,802 63.0%	29,261 59.4%	65,179 55.7%	137,169 51.9%	172,344 42.3%	25.5%
航空 占拠率	733 3.3%	1,844 3.7%	8,625 7.4%	34,703 13.1%	69,112 16.9%	99.1%
旅館券 占拠率	3,785 17.3%	9,233 18.8%	22,377 19.1%	47,776 18.1%	87,459 21.5%	83.1%
船車券 占拠率	1,501 6.9%	3,915 8.0%	8,911 7.6%	18,159 6.9%	40,384 9.9%	122.4%
その他 占拠率	2,074 9.5%	4,971 10.1%	11,880 10.2%	26,445 10.0%	38,160 9.4%	44.3%
総額 占拠率計	21,895 100%	49,224 100%	116,972 100%	264,252 100%	407,459 100%	54.2%

占拠率は各年の総額を100%としてものである。

出所:財団法人日本交通公社社史編纂室『日本交通公社七十年史』593頁のデータを参照し、著者が作成したものである。

3. 企画商品化による旅行業界の競争

1960年代の後半、社会経済の転換期を迎え、旅行業の商品化は一気に本格化した。前述したように「ジャルパック」などキャリア部門の旅行企画商品の登場は、その強力な宣伝・販売活動と「GIT」などの思い切った低価格政策により、ますます旅行業の競争を激化させるようになった。1970年代に入って、他業種の兼業型旅行会社の参入と中堅旅行会社の進出がめざましかった。1980年代になると、海外企画商品の販売による航空会社、ホテルなどからの高額な手数料、およびホールセールとリテールの差額収入で、海外旅行の収益性が高かった。それを狙って参入する企業も一気に増えた。

旅行市場の商品化の進展によって、旅行業界は大手グループと中堅グループと中小の旅行者と規模的に大体三つのグループに分けられる。日本交通公社は大手グループの代表的存在であり、他の大手である日本旅行と近畿日本ツーリストと東急観光の4社あわせて旅行業の総取扱額の8割以上を占め、この中で日本交通公社は5割以上を占めていた。それに従業員数から見ても、日本交通公社は断然トップの従業員数を所有していた(表5)。

全国農協観光、東武トラベルなど他業種の大手企業が数多く進出してくるのも1970年代に目立つ現象である。つまり、自社グループの社員の出張、旅行などの便宜をはかり、あわせてグループ内で金銭を動かしたほうがいいという考えを持ちながら、旅行業に参入したメーカー、新聞社、デパート、商社などである。鉄道旅行協会の統計によると、1979年度には、一般旅行者の大手10社には、純粋な旅行者は明治期に創設された国鉄系の日本交通公社と日本旅行

だけで、あとはいずれも戦後他業種からの参入企業である（表5）。経営的には、日本交通公社などのような大手旅行専業会社は国内旅行、海外旅行、外国人旅行及び出版などのいわゆる旅行関連事業を総合的に経営している。他業者の参入企業は団体の海外旅行、国内旅行、航空券の代理など特定の範囲で経営しているものが多かった。

表5 鉄道旅客協会10社の取扱実績（1979年度）

順位	社名	取扱額 (億円)	シェア(%)				従業員 (人)
			総額	国内旅行	海外旅行	外国人旅行	
1	日本交通公社	713.965	47.1	49.0	41.4	71.2	10,986
2	日本旅行	252.286	16.7	17.5	15.2	5.8	4,386
3	近畿日本ツーリスト	228.398	15.1	12.9	20.3	6.7	3,840
4	東急観光	109.691	7.2	6.3	10.8	11.9	2,039
5	全国農協観光	68.580	4.5	4.8	4.1		713
6	名鉄観光	52.999	3.5	3.2	3.4	1.4	3,352
7	読売旅行	32.681	2.2	2.2	2.1		1,486
8	東武トラベル	25.170	1.7	1.8	1.3	2.4	590
9	日本交通観光社	17.024	1.1	1.4	0.3		1,009
10	京王観光	14.021	0.9	0.9	1.1	0.5	666
	計	1,514,815	100.0	100.0	100.0	100.0	29,049

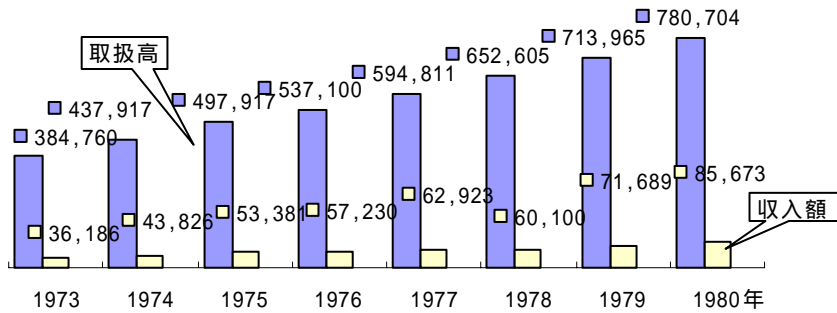
出所：大園友和『現代』1981年5月 273頁のデータを参照。

旅行商品は「もの」ではなく「サービスの組み合わせ」であるために、目には見えない「商品」である。したがって商品差別のアピールが難しく、必然的に価格競争に走りやすい。価格が下がれば客数は増え、表面上の数字は拡大し、収益性が悪くなるという悪循環が旅行業界で明らかに存在している。日本交通公社の企画商品は、最初は高い利益をあげ、特に海外旅行企画商品の「ルック」の発売によって、販売額が大幅に増えていた。しかし、収益性からみると、取扱額の増加によって収入が必ずしも増加するわけではない。第二次石油危機の影響で1978年の取扱額は1977年より約578億を増加したのに関わらず、営業収入は約28億円の減収を招いた(図6)。旅行会社における取扱高に対する営業収入の割合は、事業形態によって多少の差はあるものの、おおむね12%前後となる¹⁴⁾。図6の附表は日本交通公社のこの時期の営業収入率は高くても11%しかないことを示している。日本交通公社の経営も悪循環に苦しんでいる。

図6 取扱高と経営収入額(単位：百万円)

附表：

	1973年	1974年	1975年	1976年	1977年	1978年	1979年	1980年
営業収入率	9.4%	10.0%	10.7%	10.7%	10.6%	9.2%	10.0%	11.0%



出所：図6は保坂正康『世界最大の旅行業会社日本交通公社』朝日ソノラマ1981年7月70頁のデータを参照。附表は著者が作成したものである。

三 細分化した旅行市場（1990年代から）

1. JTBとしての多角化経営

1) 日本交通公社グループの形成

旅行の商品化は旅行会社の経営形態を交通・宿の斡旋会社から旅行商品の企画・販売会社へと変容させるようになった。しかし、旅行業は長い間旅行需給のアンバランスに依存し、単純な輸送と宿泊を取扱う営業体質であったため、うまく経営を転換させるには、収益力を高め、大量・品質の魅力のある旅行商品と関連サービスを総合的に提供し得る流通機構として変身していくしかない。特に最大手の日本交通公社には、代理・代売業務が企業の主な営業収益であるが、どのように膨大な経営組織や数多くの従業員を活用し、旅行業及び関連事業の諸事業を積極的、総合的に開発し、「総合旅行業」になることができるかという課題が迫ってきた。旅行市場の転換にしたいが、日本交通公社は旅行関連事業を包摂するグループを形成し、資本・知識集約型企業になる道を選んだ。

1971年2月「(株)交通公社トラベランド興業」、1972年3月「交通公社総合開発」などの設立をはじめ、ホテルの建設・運営やリゾート開発、関連施設の整備など、総合事業の開発を相次いで行った。1990年代の半ば頃にかけて、日本交通公社グループは130社以上の関連企業を所有し、日々競争の激しくなった旅行業界の約20%のシェアを占めていた¹⁵⁾。この中で、旅行ビジネスとしては交通公社トラベランド、ホールセール/JTBワールドや学生向け海外旅行中心の地球倶楽部など次々と専門的な会社を設立した(表7)。日本交通公社グループは約20年の間、事業をソフトからハードまで拡大し、旅行をトータル・システムで提供できるものにした¹⁶⁾。すなわち旅行業も単に旅行の代理だけではなく、レジャー事業分野に参入するという多角的事業展開とそれに合わせた分社化体制の経営改革であった。

表 7 日本交通公社グループの構成

旅行業関連	交通公社トラベランド、JTB 北海道、JTB 沖縄、JTB プライダルサービス、サンアンドサン、JTB ゆうゆう旅行、JTB ワールド、地球倶楽部、トラベルプラザインターナショナル(TPI)、ディスカバワールド
広告・イベント関連	日本交通事業社、アイシーエス企画、JTB 企画、ジェイコム
金融・保険関連	日本ダイナースクラブ、ジェイ興産、ジェイアイ傷害火災保険、JTB リース
情報サービス関連	JTB ソフトウェアサービス、JTB 旅行情報開発センター、JTB グローバルアシスタンス、テレップ
教育・健康関連	財団法人日本交通公社、交通公社教育開発、学校法人国際文化アカデミー、財団法人日本健康開発財団
ホテル・リゾート関連	JTB ホテルシステム、乗鞍開発公社、JTB 六甲アイランドエンタープライズ、サンルートホテルシステム
サポートサービス関連	JTB パルサービス、JTB サポートインターナショナル、ジェイサービス、JTB モチベーションズ
印刷・出版関連	交通印刷、デンプロ、るるぶ社、JTB メディアプランニング、JTB 出版販売センター
運輸関連	交通公社航空貨物部、JTB 物流サービス、ジャパンエクスプレス、JTB 引越しセンター
不動産関連	交通公社不動産、交栄興産
商事関連	旅行スタンプ、JTB 紙商事、ジェイ企画
ドライブイン関連	JTB ハイウェイサービス、JTB レストラン、日本モビレージ

出所：小島郁夫『よくわかる旅行業界』日本実業出版社 1999 年 3 月、95 頁の資料を整理し筆者作成。

2) 国鉄の民営化による JTB の脱「代売業」

1985 年度の海外旅行市場から見れば、日本交通公社は旅行業全体売上高の 25%シェアを占めているのに、海外旅行のシェアは 10 数パーセントしかない。それに対して全体では 10%近くのシェアを占めている近畿日本ツーリストが海外旅行の 6.8%を占め、全体では 3.8%の日通が海外シェアの 5.5%を示していることなどと比べると、日本交通公社は海外市場では決して強いとはいえない¹⁷⁾。海外旅行だけではなく、国内の団体旅行も日本交通公社に対して、近畿日本ツーリストと東急観光がより活躍している。こうした構造的な弱さを持ちながら、日本交通公社が 2 位の近畿日本ツーリストの 2.6 倍の強みを示し得ているのは、国鉄の単純代売による安定収入源を持っていることによる。1984 年の時点で国鉄の乗車券、定期券の単純代売が同社全売上

高の30%を占めていた。これは旅行エージェント全体の56%であった。航空券代売は相対的に減少している状況であり、代売に頼ろうとすれば必然的にダンピング競争になる。キャリアのチケットをそのまま売る代売業からの脱却は企業体制改革の勢いだと認識された。

1987年4月、日本国有鉄道は、全国を6つの会社に分け、民間会社「日本旅客鉄道」(JR)として再出発した。前述したように、日本交通公社は株式会社に改組し、国鉄と財団法人日本交通公社は同じ37.5%の株を所有していた。日本交通公社は、JRの民営化を機会にJRが所有していた自社の株をJRの6つの会社に分散させ、財団法人日本交通公社は筆頭株主の地位を得ることになった。

民営化したJRは、独自に収益事業を行うこととなり、旅行業へ参入するようになった。分割・民営化されたJR各社は、一般の旅行業者と同じように、旅行業法の定めによって旅行業登録を行った。JR東海の70%出資、JTBの30%出資による「ジェイアール東海ツアーズ」が1989年12月に設立され、JR東日本の51%出資、JALの49%出資による「びゅうワールド」が1992年9月に設立された¹⁸⁾。北からJR北海道、JR東日本、JR東海、JR西日本、JR四国、JR九州の6つの会社は、国内旅行業営業所数は1385カ所と一般旅行業代理店業営業所は79カ所となった¹⁹⁾。営業所数だけ見る限りは、日本交通公社を抜いて、日本一の旅行業者になった。JRは日本交通公社、日本旅行、近畿日本ツーリスト、東急観光の大手4社とともに1968年から共同運営してきた旅行センターを直営化することとした。そして「時刻表」を発行し、各駅に置く時刻表も従来の日本交通公社が出版したものと入れ替えた。その他、定期券の販売契約を打ち切り、自社に取り戻した。JRは「宿」の確保にも素早く乗り出し、「JR協定旅館連盟」を組織して送客を開始した。また従来ライバルと見なされていた航空券もJRの「みどりの窓口」で販売されるようになった。JRの旅行業の進出は、業界の激しい競争にさらに拍車をかけた。この時期の旅行業は、“戦国時代”と言われるほど競争が激しかった。

JRは旅行業界への進出によって、旅行エージェントの分野に関連する「権益」を独占してきた日本交通公社は大きな打撃を受けながらも、これを契機にキャリアのチケットをそのまま売る「代売業」から「総合旅行事業」への転換を行うようになっていく。

3) 体質改善のCI戦略

日本交通公社はJRと経営的に分立し、「グループ化」、「多角化」経営を進めると同時に、会社の問題点、課題、欠点などに対して「企業診断」を行った。1988年10月、日本交通公社はCI(Corporate Identity)戦略²⁰⁾を導入した。CI戦略で最も重要なテーマは社名のイメージ刷新作業である。CI戦略によって、日本交通公社を正式社名として残しながら、「JTB」を押し出すという作戦が採用されることが決定された。1988年10月より、日本交通公社は呼称を「JTB」に統一した。

CI計画は2つのプログラムが進められた。すなわち企業を活性化させるプログラムと企業のイメージをデザインするプログラムである。つまり企業イメージの統合化とイメージアップ施

策の展開を目的としたプログラムである。

CIの導入によって、脱「国鉄」後、本格的に独立経営を行おうとするJTBは全社的規模の大幅な組織改正を行った。本社の営業関連機能と東京営業本部を一体化し、首都圏営業本部を設置し、最大の有望市場である首都圏における機能強化と、全社的営業支援を行うというものである。同時に各レベルで大幅な権限委譲を各地域営業本部に実施した。地域密着型かつ営業主体の組織の実現をめざすものであった。

2. 個人需要の増加による市場変化

JRとの縁切りで大きなダメージを受けたJTBであるが、その直後から起きた円高とバブル経済の追い風に乗って、業績を大幅に伸ばしていった。1980年代に入ると、円高傾向と乱売、乱立競争、及び国民所得の増加によって、海外旅行は相対的に割安感が生まれてきた。「下手に国内旅行をするより、海外に行ったほうが安上がり」という言葉は、この時代の旅行の勢いであるといえよう。海外渡航人数は1982年から再び急激に上昇し始め、1985年のプラザ合意でドライブのかかった円高傾向の追い風を受け、1986年にはついに500万人を突破した。自由化当初から23年間で、実に40倍も増加したのである²¹⁾。社員旅行、出張などの法人需要の増加によって、パッケージツアーの黄金時代を迎えた。

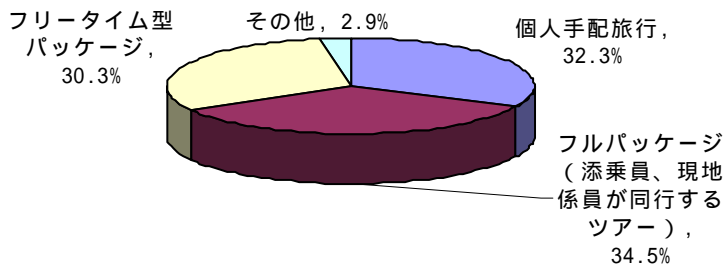
この好況をバックに、1987年9月から始まった運輸省の海外旅行者数1,000万人を目指し、海外旅行倍増計画の「テン・ミリオン計画」を発表した。1986年の海外旅行者数は552万人を5年間で1,000万人にするという計画である。後押しされる中で進んできた日本人の年間海外旅行者数は、計画をはるかに上回るスピードで推移し、3年後の1990年にはもう1,000万人を突破した²²⁾。海外旅行の好況の中で、旅行目的の多様化個性化と呼ばれる個人旅行（FIT（Free Independent Travel））の増加がこの時代の特徴である。旅行経験を積んだいわゆるリピーターは、自ら旅行の手配を行える部分もあるため、完全なパッケージツアーよりもっと自由時間が欲しいという旅行需要も出てきた。1994年度にJTBが取扱った海外旅行者は204万8,000人で、そのうち14万3,000人が個人旅行者で、全体の7%を占めた。売上高から見れば個人旅行は404億円で、総売上高の9%を占めた²³⁾。図8をみると、1994年度日本人の海外旅行の形態から見れば、個人手配旅行は3分の1弱を占めていて、個人旅行需要の伸びが大きいと見られる。

パック旅行なら、一定の利益が価格に含まれている上、全行程の予約も一括で扱うことができる。しかし、個人旅行の場合となると予約に手間がかかり、また旅行商品はシンプルになればなるほど利益が薄くなる。JTBなどの大手旅行業者では、FIT対応商品を取扱うのが難しいと見られている。図9の1989年から1994年にかけてJTBの業績を見ると、取扱高（1994年14800億円である）に対する営業収益率は12-13%を行き来し、経常利益率は1%に届くことがなかった。1992年度の経常利益率は0.3%で、業界平均より低い。巨大ビジネスにもかかわらず、手数料収入に依存することから、1989-1991年度に2桁成長を続けたものの、JTBの低収益構

造は改善されていなかった。

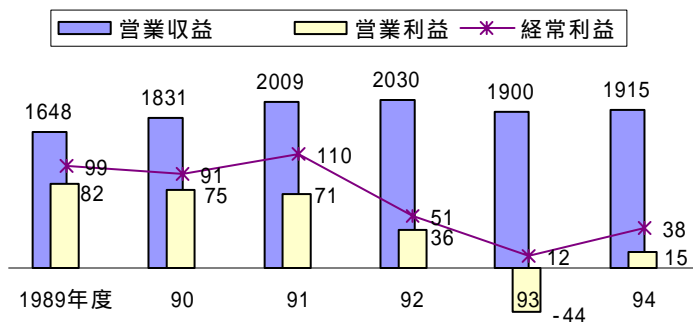
バブル崩壊後の1989年から、法人旅行需要の激減で、団体旅行の取扱額も減少し続けた。個人旅行の「市場が拡大しても、企業の利益に結び付けない」構造に陥って、営業収益が増えても営業利益が減る一方であり、1994年になるとJTBの史上初のマイナス営業利益となった(図9)。いずれにしても旅行の多様化、自由化、低価格化という変化は新たな旅行市場の特徴となった。

図8 日本人の海外旅行の形態(1994年度)



出所：『日経ビジネス』1996年4月1日号、44頁の「JTB海外旅行実態調査」より作成。

図9 JTBの営業推移(1989-1994年度)(単位：億円)



出所：『週刊ダイヤモンド』1994年7月9日、24頁のデータ及び『週刊東洋経済』1998年6月6日、81頁のデータより作成。

3. IT化によるJTBのマルチメディア戦略

JTBは1968年から発券予約の「トリップス」システムの開発を始めたが、バブル経済に入っ

て、法人需要による団体旅行、企画商品の好況が続き、市場需要に応じた「情報検索機能」を持っている予約システム「トリップス」を導入した。このシステムの導入で、JTBは宿泊、交通に関連する細分化した情報を旅行者に提供できるようになった。

1990年代のインターネットの普及で、旅行業の販売ルート、旅行市場の構成などに大きな変化が見られた。1997年の旅行市場の規模からみると、全額は18-19兆円で、日帰り旅行を含めれば約24兆円ともいわれている。ところが、国内に12,000社ほどある旅行会社の総取扱額は10兆円程度で、全シェアの半分にも満たない²⁴⁾。この中で、旅行者が直接ホテルや航空会社に手配している分が多いと見られる。「旅行商品直前購入化」、「安・近・短志向」、「消費者のプロシューマ化」など、旅行ニーズにおける環境変化の存在が大きい。

旅行商品を手軽に購入したいというニーズが顕在化してきて、生活者のライフスタイルに応じた新しいサービスを取り入れるべきだと認識されてきた。しかし、旅行販売店の画一的な立地、営業形態という問題が存在している。JTBに限らず、既存の大手旅行会社の支店は駅及び周辺の商業施設などに集中しており、郊外店舗は少なく、そして住宅地やロードサイドへの出店はほとんどない現状である。個人旅行が定着した状況の上で、このような販売店の設置の形態では幅広い個人旅行ニーズに応え難いであろう。「対面販売」という従来の販売形態を維持すれば、販売店が多店舗化、営業時間の延長などの措置をとらざるを得ない。しかし高額な人件費をかかって、利益の薄い個人旅行に対して、かえって負担になるのは明らかである。この背景の下で、JTBは商品販売の新しいチャンネルとしてコンビニエンスストアを選んだ。コンビニエンスストア業界は、年中無休・24時間営業という利便性があり、それに客層、品揃えも実に幅広いというメリットがある。

1994年夏からJTBは日本IBMと共同で旅行商品販売端末の開発に着手し始めた。1997年6月1日の旅行業法の改正による規制緩和を受け、「コンビニエンスストア(CVS)などを利用した主催旅行商品(パックツアー)などの販売」が可能になって、コンビニにおける旅行商品の販売が正式にスタートした。規制緩和を機に1998年からCVS戦略を全面的に展開するようになった。取扱額は1997年11月から1998年3月までは12億円で、1998年度(98年4月-99年3月)は54億円である。それはJTBの全体取扱額の1兆5千億円と比べて非常に少ないとはいえるが(0.36%)、MMS販売の増加率はなんと25%であり²⁵⁾、JTB全体の増加率(95年3.2%、96年4.7%、97年-1.1%²⁶⁾)と比べて随分高いことが分かる。

JTBが展開するマルチメディア戦略の中軸を担うのは、旅行商品をコンビニ店頭専用機(マルチメディア端末)で販売するMMS(マルチメディアステーション)戦略のほかに、インターネットのJTBホームページ「JTB INFO CREW」を利用し、商品を販売する戦略である。JTBは1998年4月末から会員制のインターネット販売「JTB INFO CREW」を始めた。社内情報ネットワーク「トリップス」と連動し、リアルタイムで宿泊やパックツアーを予約→クレジットカードで同時決済を行うというシステムである。2001年の時点では、宿泊情報は全国約

2万件の宿泊施設の詳細情報をデータベース化された。旅行予約系サイトとして、一日当たり80万ページビューの実績を持っている。全国約2万件の宿泊施設の内、現在約4,000件の宿泊施設が「JTB INFO CREW」にリンクして予約可能になった。インターネット取扱商品の割合からみると、国内宿泊施設の利用は81.5%も占めていることがわかる²⁷⁾。

1990年代に入って旅行業のマルチメディア戦略にいち早く着手したJTBの動きは、店舗による「対面販売」から端末によるマルチメディア販売手段へと旅行商品の販売における常識を一気に覆したといえる。

終わりに

日本の旅行業は出現してから、総合的な情報・サービス業として活躍している現在まで、各時代の変化に対応しながら革新・成長してきた。本稿は旅行業の市場転換によって、旅行業の展開過程を三つの段階を分けることにした。つまり、交通機関などのチケットと宿泊機関の「代理」・「代売」業務を中心とした幹旋業時代をはじめ、それから交通機関の発達による社会的旅行需要による企画商品の造成、いわゆる旅行を商品化した時代である。バブル崩壊の影響で法人需要による収益性の高い団体旅行の激減が続き、一方、旅行経験者が増えつつあり、多様な旅行需要が要求されてくる。1990年代からは団体旅行、パッケージ旅行を中心とした商品化市場について個人旅行で細分化した旅行市場になってゆくという動きを示した。

こうした中で、JTBは旅行業界の最大手企業として、1912年に発足してから、旅行業の変遷にしたがい、自らの組織形態を改革しながら、市場対応の経営戦略をとり続けてきた。JTBは組織的には旅行幹旋業時代の「ビューロー」から「財団法人日本交通公社」へ、そして財団法人から「株式会社日本交通公社」に改組した。民営化したJRと経営上の独立を示すために、CI戦略を実施し、社名を「JTB」と称するようになった。組織の改革・革新とともに経営的には「ビューロー」時代の外国人訪日旅客の扱いと国鉄の関連する業務の代理、代売の幹旋業から、株式会社として自社の企画商品を販売し、旅行関連事業の開発のため交通公社グループを構築し、総合的な経営へと、旅行市場の転換にしたがって、経営転換を行っていった。IT化の勢いで、旅行業は利用者に情報を提供する手段は従来の店舗で対面の扱いからコンピューターの端末を利用し、情報を迅速に入手しやすいように提供することとなってきている。旅行市場も団体旅行の割合の多いものの、個人旅行シェアの増加が著しい。この流れに対応し、JTBは多角経営を進みながら、即応したマルチメディア戦略を行った。

経営上の立場から見ると組織を改組することは必ずしも企業の経営の改善に繋がることがない。だが、JTBの場合は組織の改革と経営の改善をうまく結合させ、総合的な旅行企業に生まれ変わることに成功した。本稿はJTBの変遷過程を経済史的に分析することによって、戦後日本の旅行市場と旅行業の展開過程を明らかにした。

< 注 >

- 1) 北川宗忠『観光事業論』ミネルヴァ書房 2001年3月 1頁。
- 2) 皆川慎吾『旅行業界』教育社、1988年、50頁のデータを参照。
- 3) (財)日本交通公社編『JTBI20年史』(米)日本交通公社インターナショナル、1974年、12頁。
- 4) 皆川慎吾前掲書、32頁。
- 5) 秋葉明『運輸と経済』第54巻 第10号 1994年10月 76頁。
- 6) 『実業界』1987年4月1日、88頁を参照。
- 7) 同前掲、88頁を参照。
- 8) 1971年『旅行業法』の改正によって、旅行業は旅行業務の取り扱い内容から3種類に分けられている。すなわち、一般旅行者、国内旅行業及び旅行業代理店業の三つである。運輸省の「旅行業法施行要領」第2-2-3による「一般旅行業」(国内外旅行のすべてを企画・販売) 「国内旅行業」(国内旅行に限り企画・販売) 「旅行代理店業」(企画はせず、単に旅行商品を販売)と定義されている。
- 9) 包括旅行とは、航空運輸のみならず、鉄道、バスなどの地上輸送およびホテルなどの地上手配を含めた計画に基づく旅行をいい、通常主催団体の請負旅行である。
- 10) GIT = group inclusive tour 旅行者が航空機、宿泊、現地での観光などを手配し、それらをまとめて一括料金で販売する旅行商品(或いはその料金)のこと。ツアーを企画する業者を卸売、それらを消費者に販売する業者を小売といい、低料金は航空会社が卸売に販売する低廉な運賃によって実現された。近年、個人海外旅行の登場によって、減少している。
- 11) 馬場宏尚『旅行業界が変わる』株式会社ぱる出版 1994年4月、109頁を参照。
- 12) 会員旅行というのは、原則として添乗員が出発から帰着までの全行程にわたって同行し、宿泊・交通・食事・観光のすべてにわたって顧客の世話をする旅行で、周遊型のものが圧倒的に多い。規模の大小を問わずほとんどの旅行者が取り扱っている。
- 13) 高森圭介『会社早わかりシリーズ・98 日本交通公社』株式会社教育社 1983年10月 148頁。
- 14) 高松正人『運輸と経済』第61巻第7号 2001年7月 42頁を参照。
- 15) 小島郁夫『よくわかる旅行業界』日本実業出版社 1999年3月、94頁を参照。
- 16) 旅行業に対してソフト事業は主に旅行商品の販売、宣伝活動、情報システムの開発、旅行業務の出版事業などが含まれる。ハード事業の領域は旅行サービスを行う基盤としてのリゾート開発、ホテル、不動産、物流を指したものである。
- 17) 『Voice ビジネス特集』同前掲号 128頁のデータを参照。
- 18) 『経済経営論集』神戸国際大学 18(2)1998年12月 74頁。
- 19) 『宝石』15巻11号 189頁を参照。
- 20) 企業イメージの統一と社内の意識改革を目的として、企業の理念、行動、表現に一貫性を持たせるためのトータルな活動計画。企業イメージを明確にするためには、新しい理念の構築と、それに基づくコミュニケーション要素の視覚的・聴覚的統一化だけでなく、社内意識と行動の首尾一貫性が達成されなければならないということである。
- 21) 清水克真『データで読む旅行業界』株式会社図書出版社 1996年4月、27頁のデータを参照。
- 22) 『桜美林エコノミクス』30 桜美林大学経済学部 1993年12月 57頁。
- 23) 『日経ビジネス』1996年4月1日号 44頁のデータを参照。
- 24) 『経営コンサルタント』587号 1997年9月 48頁を参照。
- 25) 『経済論叢』京都大学 第168巻第2号 2001年8月 135頁のデータを参照。
- 26) JTB「ニュースと資料 1999年第25号」1999年6月のデータを参照。
<http://www.jtb.co.jp/soumu/press/new.html>
- 27) 前掲ホームページ JTB「ニュースと資料 2002年第24号」2002年4月のデータを参照。

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）