

海外旅行自由化50年の個人史

—アウトバウンドの流れとともに—

A Personal History of Japan's Outbound Tourism : 1964-2014

小林 天心*

KOBAYASHI, Tenshin

目次

はじめに

1. 1968年にはどんなことがあったのか…………… 3
 2. キューバへ砂糖キビ刈り奉仕隊…………… 3
 3. 北米大陸一周バスの旅…………… 6
 4. ツアコン・デビューはサンフランシスコから…………… 8
 5. 南米ペルーで購入したガイドブック…………… 9
 6. 航空会社がすべてを仕切っていた時代…………… 9
 7. オヤジたちがリードした海外旅行黎明期…………… 12
 8. ニューツアー・ニューデスティネーション…………… 14
 9. メープル街道の立ち上げと「白雪姫のカナダ」…………… 16
 10. オーストラリアの快進撃と凋落…………… 18
 11. 湾岸戦争という事態への対処…………… 19
 12. 南極圏から北極圏へ…………… 21
 13. NZ 政府観光局の「平和メッセージ」…………… 23
 14. 大学教員の6年…………… 26
- おわりに…………… 26

*本学経営学部教授

附記

- 附 I. 水を旅するインドシナ…………… 29
- 附 II. JICA=GUAM アゼルバイジャン・ウクライナ調査報告…………… 34
- 附 III. カルムイク共和国（カルムイキア）の観光調査報告…………… 43
- 附 IV. 亜細亜大学 総合観光学部構想（試案）…………… 46

はじめに

いまから50年前の1964年に一般の人々に対する海外旅行が自由化された。それまでは特定の役人や政治家、輸出入関係業者、留学生などという、ごく限られた人しか海外に出ることができなかったから、かつてない大きな変化といえよう。この年の海外旅行者数は、わずか12万7749名（法務省統計）だった。

江戸幕府が鎖国体制をしいたのが1633年。以後

明治維新まで235年間、日本人は外との交流ができなかった。しかし維新以降も一般大衆はそう大っぴらに海外に行けたわけではない。日清日露の戦役、戦前の満州国や南洋方面への移民、太平洋戦争下におけるアジア太平洋各地への出兵などは、いわゆる海外旅行とは異なる例外事例だったのであろう。だから実質的には、一般的な日本人にとって1964年までのほぼ330年間、鎖国状態は続いていたと言えなくはない。自由化以前は外貨の持ち出し枠に厳しい制限があり、それなりの大義名分がない限り、旅券の取得も外貨枠の確保も、並大抵ではなかったのである。

したがって1964年の開国当時は、日本国民の多くに「やみくもな諸外国に対する憧れ」ともいえるべきものが横溢していた。それゆえ自由化後10年間で海外渡航者数は230万人もの数に伸びてゆく。そして次の10年間で420万人に。さらに84年からの10年間を見ると、これが1200万人という大台へと跳ね上がる。30年間にざっと100倍。このあと2000年に1800万人に手が届きそうにまでなるのだが、以後は多少のアップダウンを繰り返しつつ、12年によりやく1849万人に達した。しかしその後も、そう明らかな上昇方向に向かうことなく、アウトバウンドに関してはいささかの停滞感が漂ったままである。

なぜだろう。日本人は自由化開国第一世代30年ほどで、「こんなもんか」と飽きてしまったのか。青い鳥も手に取って見たら「なーんだ」と思ったのか。あるいは比べて見たら日本の方がよかったとでも。もちろん日本の生活環境がバブル期や世紀末をはさみ、大きく変化してきたことの影響も少なくないであろう。中途半端に豊かになった先の第一世代が、子供たちの世代に対し「日本から外に出よ」と言わなくなったからか。つまり「過保護」ということなのか。あるいは日本の旅行業が「また行きたい」と思わせるような魅力ある、多彩な旅行商品を提供し続けることができなかつ

たからであろうか。観光学の一般原理・第一法則「旅の動機は、時間と予算を規定する」などと私は勝手に唱えているが、今後のアウトバウンドの動機づけをどうするか、しっかり考えて取り組む必要がある。

従業員5人の会社に就職

日本政府観光局が発表している数値では（『日本の国際観光統計2012』）、日本の人口比出国率は2012年度でようやく14.5%。同年の韓国はこれが27.5%、台湾は43.9%、同じ島国の英国はと見てみると89.4%にもなっている。つまり日本のアウトバウンドは50年のスパンで見ると、最初の30年を過ぎた後の20年間では、ようやく1.5倍。この間に台湾や韓国に大きく追い越され、いまや中国が大変な勢いで伸びてきた。かつて90年代半ばまで、アジア・ヨーロッパ・アメリカなど、主だった世界各地で見たのは日本人の顔だけだった。いま各地に出かけてみると、中国や韓国からの人々ばかりに出くわす。アジア各国の主要空港では日本語表記が中国語・韓国語にとって代われつつあるし、町に出ても日本人はいずこへ、といった寂しさを感じずようになってしまった。

私は1968年に大学を卒業し、すぐに東京にある従業員5人の小さな旅行会社に就職した。初任給2万6000円。そして翌年の69年から外国旅行に取り組みを始め、その旅行会社を辞めた97年までほぼ30年間、旅行業の現場に身をおいていた。そのあとニュージーランド政府観光局に入って日本支局長を8年間つとめ、2005年度以降は株式会社観光進化研究所を設立、日本アセアンセンターなどとの東南アジア諸国への観光開発計画支援や、数は多くないが東京都の小笠原観光プロデューサーなど、日本各地の観光振興にたずさわり続けて今に至っている。したがって日本の海外旅行とはほぼ50年近いお付き合いとなった。スタート時こそ自由化の4年後なのだが、それとほぼ同時代の50

年を体験してきたと言っても、大きくずれることはない。

2007年以降、北海道大学の観光学高等研究センターに籍を置いて、大学院生たちに観光産業戦略論を語ってきた。亜細亜大学とは08年からのおつきあいである。同年経営学部の中にホスピタリティ・マネジメント学科ができ、そこで観光関連の科目を教えることになった。旅行業の現場でアウトバウンドを30年やった。ニュージーランドをベースに、インバウンド・マーケティングを8年。そして最近の10年は双方を組み合わせた、内外の「観光振興」テーマの仕事をやってきた。こうした経験を次の世代以降に伝えられたらと以前から考えていたが、それを大学という場で実現させてもらったのはありがたかった。学生たちからの評価は別にして、である。

1. 1968年にはどんなことがあったのか

この年、オーストラリア政府観光局とフィリピン観光協会が日本に事務所を開いた。これ以前にはどうかと記録を繰ってみると、1964年にはやくもインド、65年にメキシコ政府観光審議会、マカオ観光局、イギリス政府観光局が、66年になるとイタリア、ソ連、香港、カナダが日本に事務所を置いている。いつからかはっきりしないのだが、もちろん米国は商務省観光局（USTS）が日比谷にオフィスを構え活動していた。64年以降30年間のうちに、およその主要な日本人の渡航先国40カ国が、それぞれの観光局を日本に開局する。私が後年勤務することになるニュージーランドも、73年には早々と大使館内に観光局を開いた。73年の当時、日本人海外旅行者の数はまだ230万人そこそこであったに過ぎない。しかし諸外国は、日本の経済成長をかなり大きな可能性と見て、観光面でも先行投資的な取り組みをしようとしていたの

がみてとれる。

やはりこの年、日本交通公社（JTB）が同社の海外旅行商品名を「LOOK」に統一した。JTBと日通旅行がLOOKを共同商品として企画・販売するという事に踏み切ったのもこの年である。やはりJTBがユーレイルパスを発売開始。ようやく若者たちがヨーロッパに向けて動き出した。中曽根運輸大臣が円防衛のため「日本人の不要不急の海外旅行は自粛せよ」との閣議発言、ジャルパックが早速広告を自粛し、業界の輦轡を買った。以後80年代にまで、ことあるごとに政治家や官僚による「不要不急の海外旅行」という文言は続く。政府は大切なドルを、遊びなどに使わせたくなかったのだ。藤田観光がグアムのタモンビーチホテルの経営に乗り出したのもこの年。東大紛争が始まった。日本初の高層という霞が関ビルが完成。司馬遼太郎の『竜馬がゆく』、ヒット商品はラジカセ。米国ではキング牧師が射殺され、各地で黒人暴動が起きた。B747がシアトルで完成しロールアウト、といったようなことが並んでいる。（以上、「トラベルジャーナル渡航自由化40周年特別編集 観光立国への道 1964-2003」, 2004から）あれからぼつぼつ半世紀、ようやくここまで来たのかという感慨がある。

2. キューバへ砂糖キビ刈り奉仕隊

1960年代から70年代にかけ、東京の白金台に「日本キューバ文化交流研究所」（キューバ研）という組織があった。代表者は山本満喜子さん（1912-1993）、かつての日本の宰相・山本権兵衛の孫娘である。彼女は戦前の若いころから世界を自由に動き回っていて、当時の日本ではキューバのカストロ首相とも親しい、数少ない日本人だった。自由な高等遊民とでもいうべき、派手な身振り目つきの鋭い人である。当時は60歳前後だっ

たのだが、冗談交じりに「ナチの将校を恋人にしていた頃があったのよー」というような昔話も聞いた記憶がある。キューバ研には色々な人が出入りしていた。満喜子親分の梁山泊という趣があったからだ。自民党政治家の宇都宮徳馬さんの顔を見たこともある。記憶が定かではないのだが、フォークシンガー岡林信康さんの顔も見たと思う。学生運動シンパはいっぱいいたし、若い官僚たちまでが何人も出入りしていた。

私が社会人になった1968年当時、この研究所の事務局長をしていたのが藤本敏夫（1944-2002）である。彼はそれまで社会学部系反帝全学連の委員長として全国的な活動を行っていたが、しだいに過激さがエスカレートする運動から距離を置こうとしていた頃だった。私は同志社大学で新聞学を専攻、新聞学研究会というサークルに入り、1年上の藤本と知り合いになった。当時は学生運動に関わりのない学生などほとんどアホ扱いの時代だったが、南信州という山国育ちの自分には、どうも彼らの激しい主張が呑み込めないままだった。だからといってそこから離れたわけでもない。親しい友人たちがほとんどそこにいたからである。新聞学研究会といえば、かれらがデモに参加する場合、いつも真っ黒な旗をたてた。赤い色の旗が林立する中かなりこれが目立った。何かしらアナーキーな雰囲気が醸し出されていた。しかし自分はそうした運動に馴染めないまま。当時の表現からすると文字通り「見学連」として、彼らとは付かず離れずのスタンスだった。

ゲバラの国へ

1959年のキューバ革命以降、この国はアメリカから激しい経済制裁を受け、それをしのぐために外貨獲得手段として砂糖キビの生産に大わらわだった。62年には米ソの核ミサイルをめぐる一触即発の「キューバ危機」があったばかりである。山本さんはカストロ首相からの、日本の若者をぜひ

砂糖キビ刈りのボランティアに派遣して欲しいという要請に応じ、「キューバ砂糖キビ刈り奉仕隊」を募った。69年からたしか4年ほど、この砂糖キビ刈り隊が日本から出発したと思う。わたしが旅行会社に入ったと知った藤本から、この砂糖キビ刈り隊の旅券やキューバ査証取得手続き、航空券手配、その他の渡航準備手伝いをせよという連絡があった。

手許にある資料は1972年の第4次派遣隊のものである。キューバ滞在は3カ月間。キューバにおける滞在費用はすべてキューバ政府によって賄われた。参加者の負担は往復の航空券代36万7800円、入隊費用5万円。このなかには旅券・査証発行を含む渡航手続き費用、通信費や団体としての「日本食品準備費」までが含まれていた。写真は旅券費用など20枚必要とある。42万円の費用は現在の金額に換算するとおよそ300万円近い。参加者たちはこれを必死のバイト、親からの借入、ローンの分割払いなどで支払った。現在ならアメリカの名門大学に留学1年分の学費に匹敵するだろう。

この動きはマスコミなどで好意的に報じられたこともあり、藤本の周辺にいた全国の学生たちなど、初回には100名以上の応募があったと記憶している。1970年当時の日本人海外旅行者数は年間わずか66万人にすぎない。いまの30分の1である。その時代の100人は今におきかえれば3000人である。現在の日本で、海外における何らかのボランティア活動に、自費300万円を払って出かける若者が3000人いるだろうか。そう考えると、半世紀前のこうしたできごとは、日本の海外旅行史黎明期における一大事件のように見えもする。

当然ながら公安当局もこれには警戒の目を注いでいた。ある日公安担当の刑事2人が菓子折りを持って、砂糖キビ刈り隊の名簿を見せて下さいと、赤坂にあった私の会社に来て来た。えらく下手に出られたのが却って気持ち悪かった。実際に、出発間際になって逮捕されてしまった学生運動活

動家の隊員もいたと思う。キューバへ渡ったのち中東方面に消えてしまい、日本に帰って来なかった隊員も珍しくない。1972年におきた「テルアビブ空港テロ事件」に参加した日本人のなかに、もとは砂糖キビ刈り隊員として出国した若者がいた。イスラエルによるパレスチナ弾圧に抗議する、というのがテロの主張。目下、イスラムのジハード（聖戦）テロが世界中の注目を浴びているが、テルアビブ事件はその嚆矢だったかもしれない。しかしパレスチナの状況は一向に良くならない。イスラエルによる圧迫はその激しさを増すばかりである。

あまりに偏った歴史観

11～13世紀、中世ヨーロッパからの狂信的キリスト教徒たちによる「十字軍」は、聖戦（クルセード）を旗印に掲げた、一方的かつ残虐なイスラム圏への殴り込みである。なんと少年十字軍や庶民の十字軍まで。イスラムからのエルサレム奪回、というのが彼らのお題目だったが、以後このトーンは現代まで続く。西欧帝国主義諸国による中東での勝手し放題、圧政と分割、石油略奪、中東戦争、パレスチナ問題まで。これに対する中東・イスラム教側の反発あるいは必死の抵抗という、歴史的過程のパースペクティブ抜きには、この問題はとうてい理解不能である。このあたりの歴史事情に関しては、マーガレット・マクミラン(2007)『ピースメイカーズ』芙蓉書房出版とか、デービッド・フロムキン(2004)『平和を破滅させた和平』紀伊國屋書店、パンカジ・ミシュラ(2014)『アジア再興』白水社、などに、とてもわかりやすく描き出されている。

アメリカ軍の空爆により子供たちを含む何千人もの人々が殺されている一方、報復のテロがある。強大国による「国家テロ」は西側のメディアは問題視していない。死者の数からすれば中東側の方が数百倍、時には数千倍にもなっているのに、マ

スコミは数人のテロ犠牲者に対する同情、激しい非難と敵意報道のみを天文学的に多く流し、このダブルスタンダードを疑問にも思っていない。こうした事柄がすべて同じテーブルで公平な基準により討議されない限り、イスラム側の怒りは収まるはずもないだろう。その意味からすると、「非対称戦争」はまだまだ続く。日本や西側諸国のマスコミ報道を鵜呑みにしていたのでは、判断を大きく誤るにちがいない。かつてテロは「弱者が身を挺して行う最後の抵抗手段」とされていた。いまもイスラム側の西欧諸国に対する抵抗はそれに近いものがある。

いささか話がそれたが、みずからの信ずる正義のため、命を張ってパレスチナまで出かけた日本人が、半世紀も前の日本にいたという事実は、記憶されてしかるべきかと思われる。それはそうとして、キューバ研では2回目以降の出発に際し、誓約書に「必ず隊員として帰国まで同一行動」という文言を入れた。

じつは私もエスコートを兼ね、一隊員として半月ほど参加するつもりだった。ところがキューバ政府は、旅行会社のスタッフには査証を発行してくれない。こちらも旅行会社にいながら、3カ月間もの砂糖キビ刈りまではできないので仕方がなく、メキシコシティの空港まで片送り、空港でキューバ航空に乗り込む隊員に手を振って別れた。当時日本からメキシコシティへは、カナダ太平洋航空(CP)が飛んでいた。東京—バンクーバー—メキシコシティ—リマ—ブエノスアイレスという路線である。

英雄は39歳で死刑に

キューバといえばカストロ首相の他に、チェ・ゲバラの名前が必ず思い起こされる。カストロと共にキューバ革命を成功に導いた若き英雄。かれの星ひとつ（少佐の階級章）をつけたベレー帽姿は、1960年代以降世界中に知られていたし、いま

でも世界中でこれが刷り込まれたTシャツなどを目にする。黒い長髪と太い眉、口髭。断固たる意志。目つきは鋭いが知性と優しさを感じさせるまなざしは、圧倒的な存在感とカリスマ性である。彼の『モーターサイクル南米旅行日記』をもとに、ハリウッドでは2004年、ロバート・レッドフォードなどによる同名の映画が封切りになった。アメリカを向こうに回したこの医師・革命家は、キューバの後アフリカや中南米など、世界の革命運動を指導しつつ、1967年ボリビアの山中で政府軍につかまり銃殺刑となった。わずか39歳の生涯である。

「夢を見る者だけが、いつかその夢を実現できる」とゲバラは言った。砂糖キビ刈り隊の頃は、日本でもゲバラ人気が圧倒的だった。目下、ボリビアは、ウユニ塩湖人気急上昇である。ゲバラだったら何というだろう。そういえば1971年に『ゲバラ伝』を書いた作家の三好徹さんにも、キューバ研でお会いした記憶がある。

藤本個人は、キューバへの隊員としての参加はしていない。彼は確か1972年に学生運動による実刑判決を受け下獄、直後に歌手の加藤登紀子さんと獄中結婚で話題となった。藤本がさっさと癌でこの世を去ってからもう13年。思い出の中の藤本の顔をなぞってみると、どこかでゲバラのイメージとダブる。

2015年1月現在、アメリカのオバマ大統領がキューバに対する半世紀以上の経済制裁をようやく緩和、外交交渉が始まったとメディアが報じている。

3. 北米大陸一周バスの旅

メキシコシティでキューバへの一団を見送ったあと、私は会社から2週間の有給休暇をもらい、北米大陸バス旅行のフリー切符も手にしていた。

ひと仕事を成し遂げたインセンティブだった。当時から北米大陸（カナダ・アメリカ・メキシコ）全土には、グレイハウンドバスが広範囲の路線網をしいており、外国からの旅行者に「99日間99ドル」という乗り放題フリー切符を販売していた。それが若者にとって垂涎的だった。大陸をいくらでも、どこまでも行ける。夢みtainな話に思えた。メキシコシティからいったんバンクーバーに戻った私は、さっそくこの大旅行に乗り出した。

バンクーバーからまずバンフ。レイクルイーズという天国みたいに美しい湖があるということ、何かの写真で知った。それ以来、絶対にここへ行ってやる、と決めていたからである。季節は5月ごろだったと思う。ふもとの大陸横断鉄道駅に小さな木造の「ポストホテル」がぽつんとたっていた。そこからレイクルイーズまで歩いて登った。まだ雪が残っている。観光シーズン前なので、バスも動いていなかった。人影ひとつない湖畔にようやくたどり着いてみると、シャトーレイクルイーズは閉まっていて湖は全面凍りついたまま。「そうか、これがあの湖か」と気が抜けた。やっぱり夏に来ないとダメか。空は曇っていて、正面のマウントビクトリアも寒々しい。とほとほとポストホテルまで下り、宿のおばちゃんに慰めてもらった。バンフの町も閑散としている。当時はまだ有名ホテルといえども、カナダ全土にわたって冬は冬眠中だった。カルガリータワーに上ってカナダの夕日を眺めたのち、ひたすら昼も夜も大陸を走り抜け、トロントに着いたのは翌々日の朝方だったか。バスターミナルにシャワーがあって有難かった。ナイアガラの瀑布を見た。国境を越え、バファローではボストン行のバスを待つ間、映画館に入って『2001年宇宙の旅』をみた。さっぱり内容がつかめない。R・シュトラウスの「ツァラトゥストラはかく語りき」のメロディだけがアタマに残った。

夜行バスの中で眠りつつ大陸横断

ボストンは美しい街だった。川が街中をゆったり流れていて、ハーバード、MITあたりを見て回ったはずである。ニューヨークのYMCAにはたしか2泊。ここまでバンフ以来、宿に泊まることはなかった。移動中のバスの座席が宿だったのだ。おのぼりさんの私はエンバイヤ・ステートビルにのぼり、自由の女神を見ようとフェリーにも乗った。ハンバーガーを買おうとして、黒人女性の売り子にこちらの発音をバカにされ、「くそお」と思った。ケチャップが通じない。ケを強く言うのだということ、何回かの試行のあと会得した。ニューヨークからアトランタへ。ワシントンはバスの車窓からでおしまい。黒人が各地で荒れていた時代、反戦運動で大学生が射ち殺されていた時代である。アトランタのターミナルではかなりびくついていた。黒人から話しかけられ、何とかにこやかに対応しようと、こちらの顔は引きつっていたのではなかったか。

さてニューオリンズに到着である。フレンチクォーターの安宿を探しつつ、バスターミナルから荷物を担いで歩いた。なぜニューオリンズかといえば、デキシーランドジャズの殿堂、プリザベーションホールがあるから。そこでジョージ・ルイスに会いたかったから。この北米一周の大目的が実はそれだった。ジョージのコンサートは大学1年の時、京都で聴いた。デキシーからモダンまで、ジャズはずっと聴いてきたし、ルイスのクラリネットは神様みたいに思っていた。ジャズの話にはかならずこのホールの名前がでてくる。だからどんなに立派なホールなのだろうと、期待して行った。ところが尋ね尋ねたどり着いてみると、「へ？」というほど粗末な小屋ではないか。板敷の小さな部屋に、くたびれたピアノが置いてあった。「うっそー」と思ったが嘘ではない。客席は木造の数人がけベンチが置いてあるだけ、おそらく50人も入れればいっぱいである。そこでデキシー

を聴いた。ジョージがいない。ジョージに会いたいと告げると、「ジョージは死んだ」という答え。一年ちょっと前、68歳でかれは亡くなっていたのである。それを私は知らなかった。愕然とはこの事であろう。パーボンストリートを歩いた。パーガンディストリートも歩いた。賑やかな人通り。ジャズがあちこちの店から響いてくる。ビールのグラスを持ったまま、観光客たちが行ったり来たり。赤い光にストリップがちらちらしている。なるほど、これがフレンチクォーターか。せめて1週間くらい居たいと思ったが、休みは全部で2週間しかない。ここまででもう10日間がなくなっている。先を急がねばならない。

休暇は終わった

またバスを乗り継ぎ、シートで眠りつつ、オクラホマシティ、ダラス、ヒューストンを回り、フラッグスタッフからグランドキャニオンにたどり着いて宿をとった。凄い眺めのリムを歩いた。そして、ようやくロサンゼルスของバスターミナルまで来てポケットを探ると、10セントしかない。知り合いに電話をかけ、迎えに来てもらった。あとで、その時相手が不在だったらどうしていたのかと、何度も首をかしげたものである。ここで2週間は終わった。だがバンクーバーからの帰国便をキャッチするため、まだカナダまでの北上ルートが残されている。会社に電話しなくてはと思ったが、面倒になってやめた。サンフランシスコ、ポートランド、シアトルを見ながらバンクーバーに戻り、東京に帰り着いたときには、2週間の休暇が勝手に3週間となっており、会社に行くと思いが目を丸くし、社長はカンカンだった。あやうく米大使館に「行方不明」の届けを出す寸前だったのである。

だが当時の北米大陸一周バスの旅として、自分は短時間早回り記録をつくったのではないか。そんなつもりはなかったし、だからと言ってえらく

も何もないのだが。しかし、よくも身体が平気だったものである。

4. ツアコン・デビューはサンフランシスコから

最初の海外添乗経験は1969年の夏、米西海岸だった。若者のツアーを募集したのだが学生4人しか集まらない。仕方ないので個々に連絡をとって4プラス1の個別手配旅行で実施するがいかかと訊いた。エスコートの自分が行く先々で、定期観光バスなどを手配する。トランスファーはタクシーで。各地のガイドも自分でやる。それでもいいということになって、ひやひやしながら出かけた。客の方はまさか、こっちが初めての添乗などとは知らない。飛行機に乗るのだって初めてである。英語は果たして通じるのだろうか。出発1週間前から胃が痛かった。当時はガイドブックさえロクなものなかったから、すべてが手探り状態、サンフランシスコのホテルにチェックインしたのち、数時間の自由行動にしてもらった。その間自分はタクシーに乗って、翌日の観光バスで行くポイントをざっと走り回った。これでようやく一息つけた気分になった。こんなことを繰り返しながら、サンタバーバラ、ロサンゼルス、ラスベガスと回る11日間、料金は12日間25万6000円だった。なんとかボロを出さないように必死、お客からの「ありがとう」が生きがいである。

以後30代半ばごろまで、多いときには年間120日もの添乗に出かけた。成田で荷物をとっかえ、帰国と同日に、また別のツアーで出かけたこともある。企画、販売、手配、添乗、精算まで、ほとんど自分でやった。小さな会社だったから、そうするしかなかった。海外旅行のすべてを自分でやる。だから、いろいろなことが身をもって理解できた。ヨーロッパ、南米、南太平洋。自分の行きたいところにツアーをつくった。70年代前半には、

アンダルシア、ポルトガル、シシリー島、クスコやマチュピチュ、タヒチにも行った。仕事のモチベーションは、あそこに行きたい！である。お客と一緒に感動した。もちろん、なるべく平静を装うのに苦労しつつである。

みんな手探り状態だった

1970年にジャンボジェットが就航。これで大幅な団体割引運賃制度が導入され、海外旅行大衆化時代が始まる。たとえば20万円とか30万円もしていたハワイへの運賃が、一人9万円まで下がった。アラスカのアンカレジまでもハワイと同じ9万円。そこで先ず、6日間のアラスカのスキーツアーという発想が出た。当時海外スキーといえば、40万～50万円もかけて、プロスキーヤーとスイスへというような高価なものしかない。アラスカなら海外スキーパッケージが13万円ほど、ぐっと価格的に身近になる。報知新聞に働きかけてページを割いてもらったところ、すぐに反応があった。以後永らくアラスカスキーが自分の会社のブランドになった。毎シーズン、多い時には1000人以上もの送客となって、そのあとのカナダスキーにつながったのである。真冬のノーム、コッツビューなどという寒村へも、オプションで出かけた。野山も海も白一色。昼前後にぼんやり明るくなる程度の極夜の世界体験は、以後の自分にとってある種のモノサシとなった。まるで墨絵の世界みたいだった。知り合いになったノームのオヤジは「ここが世界で一番」という。戦争中はハワイや日本での体験もあり、世界を知らないわけではない。しかし米本土なんかよりずっとこの方がいいのだと。バーでは毎夜イヌイットが、すさまじい殴り合いのけんかをやっていた。「わびしいエスキモーダンス」など2度と見せられたくない。以後、民俗舞踊とか民謡シヨウ的なものに一切興味を感じないままである。とくに食事をしながら、というのが気に喰わない。演ずる側にも失礼である。

5. 南米ペルーで購入したガイドブック

クスコやマチュピチュに行ってみよう。そこでそのツアーをつくった。70年代半ばの事だった。クスコでは早速ひどい高度障害（高山病）に悩まされ、マチュピチュへの列車が高度を下げてくれて生き返った。あいかわらず南米の添乗に役立つ詳しい旅行案内など、皆無なままである。リマの空港の本屋をのぞいたところ、棚にイギリスの南米ガイドブックが置かれてあるのを発見した。大きさは文庫本のサイズだが、厚さが5cm以上ある。早速購入してページをめくってみたら、びっしり文字ばかりが詰まっている。ごくたまにイラストが入り、写真など1枚もない。しかし文章は極めて分かりやすく、クスコ・マチュピチュの案内も申し分ない。たとえば、「列車が途中の駅で停まると、インカの女性たちが山羊のチーズや茹でトウモロコシを売りに来る。トウモロコシは美味しいし、お勧めであるが、チーズには絶対手を出してはいけない。たちどころに激しい下痢がやってくるであろう」といったあんばい。トウモロコシはチョコクロという。彼女たちが「チョコクロ！ チョクロ！」と叫んでいた声が今でもよみがえる。このチョコクロのうまさが半端ではなかった。いったい何本喰ったことか。あの満腹感と満足感を、今でもしみじみ思い出すことができる。

インカ帝国マンコ・カパック大王

また「マチュピチュへ着く少し前には、列車の一番後方の車両に移るべし」と書いてあった。理由は「駅前からマチュピチュに上がってゆくバスが出る。バスの乗車は先着順。バス乗り場は、列車後方から降りると目の前だからである。列の後方に並ぶと2台目3台目のバスを長々待たなくてはならない」。そりゃまーご親切にと思ひ、その

とおり客を誘導した。マチュピチュ駅における状況は、まったくガイドブックがいう通りだった。自分たちのバスが出発した後に、まだまだ長い列が残っていた。これ以後、自分のイギリスのガイドブックに対する信頼は揺るがない。よくもまあ、痒いところに手が届くとはこのことである。その後このガイドブックはどこかに紛れてしまい、見ることができない。つくづく惜しいことをした。

マチュピチュでガイドをしてくれたのは、日系2世と思しき中年の男性だった。さえない風貌のオヤジである。度の強い眼鏡に麦藁帽。マチュピチュの石組みに腰掛け、インカ帝国の歴史や神話などについて、いろいろ話してくれた。13世紀初頭、初代のインカ帝国を率いたのはマンコ・カパック大王である。この大王の功績を説明するのだが、彼はそのたびカパックを省略して連呼する。せめてカパックもつけろよー。この時のツアーは参加者の大半が中年女性たちだった。後ろから見ている彼女たちは皆うつむき、肩を震わせているのではないか。こちらオヤジに背を向け、笑いをこらえるのに必死だった。気が付いているのか、空とぼけているのか、どこ吹く風の彼の話は続いた。

6. 航空会社がすべてを仕切っていた時代

70年代いっぱい、国際航空運賃はすべて国際航空運送協会（IATA）という巨大カルテルが、一律に決めていた。世界中の航空会社はすべてこれに加盟し、規約を守らなくてはならない。50～60年代、航空機は軍用機からようやく民間旅客機に変換が始まったばかり、事故も多かったし、まだまだ航空旅客需要そのものが限られていた時代だった。基本的に当時の航空会社は、いわゆるナショナル・フラッグ・キャリア（NFC）が中心、その他に大した航空会社なぞない。それらはいず

れも国の威信を代表していたし、いってみれば、採算などどうでもよかった。赤字は当然国が負うべきものだからである。まず航空会社があり、その座席を売るために旅行代理店が存在した。旅行会社というのは航空会社の手下みたいな存在だった。航空会社のいちばん下っ端営業マンでも、旅行代理店に対してはとんでもなくエラそうにふるまっていたものである。

IATA や航空会社は旅行会社のつくるパッケージ旅行まで、完全に支配下においた。パンフレット自体、航空会社があらかじめ用意した基本用紙に、各旅行代理店は行程表など若干の刷り込みをちょこちょこ行う。旅行者が勝手に旅行募集のパンフレットなど、つくっていい時代ではなかったのである。つまり旅行代理店各社は、航空会社からそのパンフレット用紙を、必要に応じて譲り受けなくてはならない。旅行価格も「最低販売価格」などというものが、航空会社によって指定されていた。まずは航空会社ありき。旅行代理店は、航空会社によってかろうじてその存在が許されていたのである。それゆえ各旅行会社は、IATA 公認旅行代理店の免許をとろうと必死だった。そうでなくては一人前の旅行会社ではないと、航空会社から相手にしてもらえない。そんな常識の時代は80年代後半にまで続いたのだろうか。旅行業界における IATA 信仰は90年代半ばまで、一部に残っていたと思う。

IATA のバックには各国政府がついていて、いわば各国と各航空会社が一体化したようなガチガチの、じつに畏れ多いカルテルだった。決められた通りの安全基準、運航マニュアル。IATA にガッチリ守られた各国策航空会社群は、独占排他的な高運賃と、とんでもない特権的ステータスを謳歌していた時代である。日本に乗り入れていた1970年代までの外国航空会社の営業担当者のうちには、それぞれなんと、運転手つきのハイヤーで旅行代理店を営業に回っていた者までいたとい

う天国時代である。だから日本航空の女子 CA たちまで、出勤の空港送迎にはハイヤー、給料は一般企業の女性たちの数倍という、とんでもない待遇を享受できた時代だった。現在の女子大学生たちの間にも強く残る「CA 信仰」は、言ってみればこの時代にできあがった神話の残照といえるかもしれない。

営業マンはハイヤーで

しかし、ジャンボジェットが就航して座席供給量が跳ね上がると状況は変わった。国際旅客数もうなぎのぼり。当然座席数は供給過剰になるし、各国間での運送コスト、いわゆる原価に大きな違いが出てくる。ロクにお客がいない頃は、それほど露わにならなかった国際間の矛盾が表面化する。たとえばアメリカと、日本と、インドでは、人件費も燃油代も大違い。かたや10で売るところに、もう一方では3もあれば十分、という事態がおきてくる。あるいは航空会社によっては、自分で自由に運賃を決めて、柔軟な需給のコントロールを行いたい。資本主義における、ごく当然な欲求であろう。

IATA に最初に反旗を翻したのが、アメリカの NFC とでもいべきパンナム (PA) だった。1979年に PA は IATA を脱退した。資本主義の原則に忠実なアメリカならではの経営判断、と評価できるかもしれない。じつはアメリカの国内でも、新興航空会社による新しい波が引き起こされつつあったから、PA としても旧態依然の IATA 体制なぞに従属しているわけにはいかなかったのである。しかしこれはアメリカという強大国の PA だからできたことで、日本や発展途上国の航空会社群は、以後10~20年ほど立ち上がりが遅れる。

各航空会社は IATA の制裁が怖いから、公定運賃破りに智恵を絞る。売れなければ背に腹は代えられない。航空会社間の国際競争はますます激

しくなる。そこで各航空会社は、こっそり安い運賃を旅行代理店に流すのだが、表向きの経理はIATAの査察担当官にチェックされてもいいように、通常取引価格で代理店に入金させる。これがグロス運賃。そして裏取引で割引価格を提示する。これがネット運賃。グロスとネットの差額を、航空会社は何カ月かのち、代理店に現金で払い戻す。これがキックバック（KB）という抜け道である。

この取引には契約書面など一切ない。よくいえば信用取引、悪くするととんでもない不正取引の温床となる。契約書面がないから、どうにでもなる不明朗な関係が常に存在した。

グロスが15万円なのにネットは7万円というような、大きな金額の何百人分、何千人分、ときに万人単位の金額が、なんら証拠もなしに行ったり来たりするわけで、事故がないほうがおかしい。担当者間の思い違いや、記憶違いもありうる。さらには人事異動引継ぎのごたごたで紛れてしまうことも。実際、これで経営がおかしくなった大手旅行会社だって存在した。こんなバカげた取引が常態化したのも、ひとえに上記の国際カルテルゆえ、航空会社の思い上がりゆえだった。あるいは士農工商エージェントなどと、自らを卑下してきた旅行代理店側の、世の中を見る目がいささか狭小すぎたせいもあるに違いない。

団体運賃というのは、IATAの建前ではパッケージツアー用のみ適用される。しかし、各航空会社にとっては、要は座席が埋まればいい。そこで航空会社はあの手この手を駆使し、「旅行会社がIATAの決まりを無視して、勝手に航空券のみのバラ売りをしているのだ」、という言い訳をIATAに対して行い続けた。やれ規則遵守、やれ「違法航空券の流通」など、いってみれば航空会社自身のIATAに対する言い訳である。無くなるわけがない。

格安航空券は違法です

こういった状況に日本の旅行会社は、表向きしおらしく振舞っていた。航空会社、大手旅行会社とともに、運輸省やIATAに対して恭順の体裁を繕いつつ、席は売らねばならない。航空会社によって中小のそのスジの会社を選ばれ、あるいは大手の裏から流通ルートがつくられて、「違法航空券」とやらがどンドン市場に出回って行った。何度も「正常化」が叫ばれ、運輸省やJATA（日本旅行業協会）からも勧告も出されたが、うまくいくはずがない。当の航空会社が、口では正常化を唱えつつ、手の方は違法航空券取引に精を出していたからである。旅行会社の中には航空会社のこうした二枚舌販売に抗議し、堂々宣伝カーを航空会社の前に乗りつけ、このいびつな航空券のあり方を非難した会社まであった。名古屋のサカエトラベルを筆頭に、関西のトップナッチ、東京ではマップインターナショナルといったあたりがその典型だった。

この間隙をぬって業績を急拡大させた旅行会社も少なくない。かれらのなかにおける覇者が、1980年に会社をスタートさせたHISである。格安航空券を旗印に、大手旅行会社の嫌がらせをはねのけつつ、いまやHISは海外旅行分野ではJTBに次ぐところまで伸びてきた。これからさらに力をつけてゆくだろう。

80年代の半ばには、とうとうマスコミまでがIATAのカルテルを批判し始め、格安航空券を支持した。やがてIATAそのものが力を失い、違法航空券などと呼ばれた方が市民権を獲得する。つまり団体航空運賃の自由化というか、航空会社と旅行会社それぞれの間で、自由に運賃契約がなされるようになった。

違法航空券騒ぎから40年、いまや航空会社はインターネットを使い、直接自由に消費者向けに航空券を販売している。代理店など不要の世界になってきた。LCCと呼ばれる低価格航空会社によ

って、空の旅の様変わりには目覚ましい。旅行会社の方は、航空会社からの販売手数料に依存することなく、消費者から支持される「まっとうな旅行商品」で勝負しなくてはならない時代である。

国におんぶにだっこのまま、のうのうと生き続けた日本航空は、1987年に形だけ民営化した。しかし経営陣も従業員も身にしみついた特権意識を払しょくできないまま、ついに2010年に経営破たん、2兆円を超える赤字額を計上した。こんな金額になるまで日本航空という国策会社に群がり、うまい汁を吸い続けた政治家、官僚、経営陣、従業員。それぞれにいい半世紀だったのである。民間企業なら苦しくなったら給料だって削らざるを得ない。しかし日本航空は最後の最後まで、上から下までがはばかりなく、のんびりとぬるま湯につきり続けた。

オイル・サーチャージはほとんど詐欺である

IATA といえば、オイル・サーチャージ（燃油付加運賃）という別建て料金制も不可解きわまりない。こういった口実により、航空会社は二重に料金をとっているが、なぜ航空会社のみにごうごうした勝手が許されているのだろうか。またサーチャージは燃油価格の上がり下がりとは正確にリンクしてはいないし、会社によってもまちまちである。こうした事態に、国交省、公取委、消費者庁、マスコミもこぞって口をつぐんでいるのはなぜか。現実に筆者は、複数の航空会社関係者から、「サーチャージが取れる限り、航空運賃などタダだっただけ」という内輪話を聞いている。国際カルテルの強みがまだ残る部分。石油を使用する他産業が「うちもオイル・サーチャージ」と言い出したらどうなるだろう。陸運・海運業のなかにもこうしたサーチャージを適用している例がなくはないが、航空会社による個人客へのそれとは、かなり性格が異っている。

国際間における世界の旅行客数は、1980年が

2億8700万人、2012年が10億3500万人。この数字は今後ますます増えてゆく。世界観光機構（UNWTO）では、2020年のそれを16億人と予測した。航空機製造業界では、これからの15年間におよそ3万機の新しい航空機が、国際旅行市場に投入されるとみている。

7. オヤジたちがリードした 海外旅行黎明期

1970年代の「年齢・男女別 出国日本人」データ（法務省）を見てみると、不思議な現象に気がつく。とくに70年代前半から、男性の出国率が80%近くにも上っているのだ。ちなみに1980年度が71%、85年度は66%にまで下がり、90年度には61%、これが2000年代になると54%程度となる。90年代以降ようやく正常化したとみていい。この傾向は、なかんずく30~50歳台においてはなはだしい。70年66万3000人~80年391万人の日本人海外旅行の中年男性に何が起きていたのか。

それで海外旅行年表を繰ってみると、その答えらしいものが浮き上がってきた。そして何人かの旅行業にあった知人による当時の体験談からも、その答えが得られた気がする。

1973年1月に「売春問題と取り組み会」結成という記述。同年9月、朝日新聞による「キーセン観光レポート」。「キーセン」というのは韓国における芸妓さんである。売春も行なった。さらに80年2月マニラにおける「アジアキリスト教協議会による観光問題国際会議」。これらで取り上げられ糾弾されているのが、日本人による派手な買春活動だった。これに関する詳しい内容は、松井やよりさんという朝日新聞記者のレポートが詳しい。

（『アジアの観光開発と日本』新幹社、1993）

「恥という字を知っていますか」

1973年にソウルの金浦空港で韓国の梨花女子大

の学生たちが「売春観光反対」というプラカードを掲げ、祖国を日本人の男性たちの遊郭にするな、というデモをやった。それに対し、日本側でも「キーセン観光に反対する女たちの会」がつけられた。「『売春反対』と書いても、行くのが男ですから、男が春を売るわけではないからどうもしっくりいかない。むしろ男性が春を買うことが問題なんじゃないか、ということで『買春』というコトバを初めて使ったんです」と、松井さんは書いている。「そのころすでに、年に70万人もの日本の男性たちが韓国に行っていました。統計を調べると韓国に行く日本人の93%、台湾に行く91%が男性だったということで、どちらも男性だけが行く『男性天国』だったんですね」。フィリピンに来る観光客に関しては年間百何十万人だが、送り出す側の国によって男女の割合が違う。圧倒的に男性が多い国は日本で85%とトップ。ついでヨーロッパは73%、アメリカが59%、という記述もある。

「北の先進国の人が南の第三世界に旅行するという、このような大量の海外旅行時代というのは、人類はじまって以来の現象ですね。それはあくまでも、南北の経済格差を反映した流れ、北から南への一方的な流れです。出稼ぎ労働者や移民、難民の流れは逆に南から北への一方的な流れですが。だからそのような偏った人の流れを変えていく、もっと公平な経済システムにしていくということが根本的な課題としてある」。「そこで言われているオルタナティブ・ツーリズムとかリ sponsible・ツーリズムなど、ツーリズムはどうあるべきか、いろいろな国でいろいろな試みがなされている」と、そうとうに真面目な問題提起を彼女は行った。ちなみに第三世界というのは、第一の資本主義各国、第二の社会主義各国に対する、おもに南半球などの発展途上国各国を指していた。1991年のソ連崩壊以降、こうした表現がなされなくなって久しい。

旅行業に身をおき、当時営業や添乗でこれを体験していた者は少なくない。「恥ずかしながら、自分の営業活動のモチベーションにもなっていた。会社のインセンティブ旅行、商店街の旅行、組合関係。そうしたところにこうした旅行を提案すると喜ばれたし、逆にそうでないと売れなかった。バス丸々1台に日本の男性、2台目にそのテの女性たちを積んでホテルへとか、数百人の男性に全部シングル利用の部屋を用意し、女性たちを配達するとか」。さる旅行業界関係者の言である。日本の旅行業と現地のインバウンド・オペレーター側は、このための効率のよいシステムをつくったが、やがてこれが国際問題にも発展する。まことに具合の悪い事態になってしまった。言葉が通じないわが日本オヤジ軍は、団体の勢いを頼んでそのテのシステムを利用、公然の秘密的リピーター群を構成し、それなりの出国率を形成していたのだった。フィリピンでは大統領声明が出された。日本では土井たか子さんが国会で旅行業界に改善要求質問を行うに至った。「日本の恥である」という追求と、小さな声としては「現地の経済にも貢献しているではないか」というのもあった。当時の旅行業界紙に「恥という字を知っていますか」という意見広告が出たこともある。

いちばんの受益者はどこか

当時筆者はJATA（日本旅行業協会）の関東支部会議にたまたま出席、この問題が討議されたのを聞いた。運輸省（当時はまだ国交省ではなかった）からは何度も、業務改善要求が出されていたので、JATAとしてもこれに対応せざるを得なかったのであろう。実のところ、旅行業全体にとってこうした買春ツアーは、あまり表沙汰にはしたくない「ドル箱路線」だった。会議の席上ある委員から「こんなに大騒ぎになってみっともないこと極まりない。JATAとしてツアー全廃声明を出したらどうか」という発言があった。それ

に対しJTB出身の議長はじめ全委員からは何の反応もなく、議場がシーンと静まり返ったことを覚えている。おおっぴらには言えないが大切な商売機会を手放したくない、という各社の本音がはずみも出たのである。自分の会社は小規模ながら、自分が好きなパッケージをつくって売っていたし、まさか世間一般の一流旅行社までがそんなことをやっているとは思ひもしなかったので、大変な違和感を覚えた記憶がある。つまり海外旅行自由化後のざっと15年ほどは、俗にいうオヤジたちがアウトバウンド市場をリードしていたのである。こののち少しずつ学生市場や若い女性たちが市場を席卷し始める。台湾行きの航空会社が「女性のための台湾旅行キャンペーン」を張ったのも、こうした騒ぎの直後からだった。

実際には当時の旅行代金内訳に占めていたのは、およそ7割が航空運賃である。実は航空会社こそが、こうした買春ツアーによるいちばんの受益者だった。にもかかわらずマスコミは旅行会社だけをやり玉に挙げ、一般社会もこれに同調、航空会社は何知らぬ顔をして口を拭い続けた。当の旅行業界側は、危機管理上何らかの対抗手段があったはずだが、そんなことは露ほども思い至らなかったようだ。ナイーブなことである。

8. ニューツアー・ニューデステーション

「バンシンホン」とは何か。「シドキャンメル」のことは後述する。「ロンパリローマ」までくれば、想像がつくだろう。1970年代、一般の旅行業界で語られた東南アジア旅行の定番コースのことをいう。つまり誰もが、バンコク、シンガポール、ホンコンを数日間で駆け巡り、東南アジアに行ってきたと胸を張った時代の事である。同様にオーストラリアならこの3カ所だけ。ヨーロッパもおなじだった。

アジアやヨーロッパには大手の旅行社がこぞって集客を始めた。ハワイも6日間のワイキキ。これはいまだに変らない。それなら自分は、そういう誰もができるようなところには手を出さないでおこう。というわけで、試行錯誤を含め、行きたいところにツアーをつくったのが、とくに1970年代前半だった。シチリア、グラナダ、リスボン、あるいは南米などという方面に飛んで行ったのも、よそとは違うことをやりたかったからだ。そこで何となく感じたのは、貧富の差が激しいところでは旅行が楽しくない。ケーサツや軍隊が威張っている国はクソだ、といったようなことである。それもあってか、好きなデステーションが「自然志向」になっていったのかもしれない。いまでもカナダやアラスカの自然が大好きである。自分がタッチしたエリアでは、いまの「売れ筋」といわれるコース開拓をほとんどやった。『地球の歩き方』というガイドブックが一般売りになったのは1979年の事だが、そんなシロウト向けの本に書いてあることなどちゃんちゃらおかしい、と嘯いていたものである。「海外旅行の専門店」を目指そう。大手がやらないところへ、数は少なくとも「いい旅行」をつくろう。スポーツがテーマの旅。新しいツアーで、新しいデステーションを、というのが旗印だった。

好きなところに行ってやれ

1970年代半ば、スキーツアーでは南米アンデスのポルティエヨ（チリのアルゼンチンとの国境近く）まで行ったし、ニュージーランドのクィーンズタウンには、スキーツアーの下見に、ホンコン、シドニー経由ではるばる飛んだ。80年代になるとSKI USAの企画でオレゴンからワイオミングまで。南アフリカも懐かしい。モルディブ、パラオ・トラック、ニューカレドニア、フィジーの離島群、ダイビングのツアーは紅海のシャルメルシェイク、カリブのエリユーセラなどといった方面

にまで、スタッフを送った。山歩きのツアーには「シエラブランカ（白い山）」というブランドをつけ、フィッシング専門ブランドは「アングラーズ」と命名した。スキーツアーの分野では早くから圧倒的なシェアをとっていて、得意分野のカナダでは、オンタリオ州のモントレブランやケベック州のシャンテクレールにまでツアーをつくった。70年代にカナダのウィスラーへツアーをつくった当時、リフトはまだたった1本だけだった。今はおそらく世界最大のスキーリゾートになっている。

アラスカ・デナリ国立公園一番奥のワンダーレイクや、カナダ・ヨーホー国立公園のレイクオハラには思い入れが深い。その一方で、パタゴニアのパイネ峰、マダガスカルのパオバブ並木など、行こうとして行ききれなかったところも少なくない。オーストラリアはロードハウ島もタスマニアのオーバーランド・トラックも歩いた。カンガルー島もブルームのインド洋に面したビーチも。

兼高かおるさんの「世界の旅」

当稿のためにいくつか証言を得たいと、今年（2015年）1月になってから、あらためて、兼高かおるさんに話を聞きに行ってきた。ご存知のように彼女は、1959年から1990年まで、えんえん30年と10カ月、1586回にわたるTVの人気旅行番組『兼高かおる世界の旅』（TBS）をつくってこられた、プロデューサー兼レポーターである。回った国が160カ国。彼女が報じた世界各地の光、自然、人々の暮らしぶりや文化のありようから、諸外国への夢をはぐくんだ日本人は膨大である。西洋・東洋の事情に全くくらかった、当時のわが同朋の蒙を啓いたと言っているかもしれない。推察するに80歳を越えておられるはずだが、まったくお元気である。使い込んでこられたとおぼしき、小型の世界地図帳を手になされていた。もうページはばらけてしまっている。

ずっとパナナム（PA）のバックアップを受けていた。PAは早くから世界一周の路線を敷いていたから、どこへでも行けた。しかもファーストクラスである。のっけは、1日1人17ドルという政府の外貨枠確保がいかに大変だったかということ。取材チームは、彼女とカメラマンにアシスタントという3人のみ。最初の取材は何と120日にも及んだ。ほとんどの取材は1回に3週間以上かけた。「各地の日本の大使館は一体何をやっているのでしょうか。民の暮らしを知らなさすぎよ」。これは筆者もよく感ずるところである。ハイソのお付き合いはあるかもしれないが、まったく民情に疎い。彼女が感じ入った日本の大使館員は、当時のビルマにいた1人の中年男性だけだったそうである。その人はロンジーを巻きつけ（ビルマ風民俗衣装）、現地の方と区別がつかなかった。下世話なことにもよく通じていて、本当に素晴らしかったという。「今のアラブ諸国との付き合いが違ってそう。彼らが現地事情をまったく知らないから、いろんな事態について行けてないじゃない」。

当時外国で出会った日本人というのは、ほんとうにキリッとしておられた。皆自分の会社や国や組織のプライドを背負わされていたから。世界各地で、貧しさとずいぶん文盲率に驚いた。小さな子供たちが親の仕事の手伝いをしながら、すべてを学んでいた。貧しくて学校に行けないなんて気の毒なことがあるかしら。アフリカは40カ国ぐらい行きました。中近東諸国がとても好きです。とくにイラン。イスラムの文化や建物。自分は胃腸が丈夫で何を食べても平気なのよね。

若い方々は、皆と同じことをしてはダメ、差をつけなきゃ。自分にはこれがあるってものをしっかりね。お話が進むにつれ、目つきが鋭くなった。彼女は目下、教育基金の設立を計画中。琉球、台湾、韓国の学生たちが対象だという。なぜその3地域かと尋ねた。「ほら、日本はこの地域

でいろいろやって来たでしょ」。琉球とおっしゃったのが、いかにも鋭かった。

全国的に及ぼされた彼女の影響力は半端ではない。世界への文化的先案内人だった。その功績たるや、そこらあたりの勲章どころではないだろう。筆者はよく学生にも MVP という話をする。Mission (使命), Vision (目標・未来図), Passion (情熱)。仕事にも学びにも、不可欠なことだ。彼女の話に、はからずもこれを強く感じた。

9. メープル街道の立ち上げと 「白雪姫のカナダ」

「メープル街道」をつくったいきさつを書いておきたい。

1970年代のカナダは、「バンクーバーとロッキー」というコースがようやく市場に出始めた頃である。当時のカナダ太平洋航空 (CP) が、「バンクーバーはアメリカへの玄関口」という広告を、業界紙に打っていただくくらい、カナダという国は一般になじみがなかった。その頃の私は「バンクーバー—ジャスパー—バンフ」という三角コースや、アウトドアタイプの旅行として「オートキャンプ・カナディアンロッキー」という新企画を考えていた。後者は若者向けアクションレジャー企画としてかなりの反応だった。すぐよその会社が真似したが、そのツアーが交通事故を起こしたためマスコミが騒ぎ、こちらのツアーまで販売を中止せざるを得なかった。

それはさておき、西部カナダが売れ始めたところで1970年代後半、この動きを何とかオンタリオ州にまで広げてやろうと、オンタリオ州観光局とカナダ政府観光局、CP に働きかけ、「オンタリオ・ジャンボリー」という滞在型企画を発表した。トロントに5連泊、ナイアガラ瀑布の観光や秋のマスコカ地方における紅葉、トロントというカナダ第一の大都会滞在を楽しむ、というプランで

ある。ナイアガラ・オン・ザ・レイク、ということでも美しい小都市もある。宣伝費の支援をカナダ側の政府関係に依頼し、CP にはこの新企画用に特別運賃を用意してもらった。カナダの東中央部が、多少日本の海外旅行市場に認知されるきっかけとなった企画である。当時ナイアガラといえば、アメリカ旅行の目玉観光地だった。ナイアガラ＝アメリカ。しかし「ナイアガラの滝の水は7割以上がカナダに落ちている。ナイアガラを、アメリカからカナダに取り返そうではないか」と、カナダ政府観光局関係者を懸命に口説き、企画の応援をしてもらった。

その次に、1983年に発表したのが「メープル街道」である。当時カナダは一般的にはまだまだ夏季、6月～9月の観光地だった。これをなんとか秋にまで広げたい。地域的にも、広いカナダのオンタリオやケベック州にまで、日本からの観光コースを拡大できないだろうか。

800kmをつなぐブランド

いろいろ調べていると、オンタリオ州のパンフレットに「ヘリテージ・ハイウェイ」というコースが載っていた。オンタリオ州からケベック州へのコースだったと思うが、これでは意味がよくわからない。しかし体験上理解していたことは、ナイアガラの滝からトロント、キングストン、オタワ、モントリオール、ケベックシティまで、およそ800kmのルートには見どころがいっぱいだという事実である。このくらいの距離なら、バス旅行で5日間ぐらいのとても素晴らしいコースが出来上がる。とくに秋、9月下旬から10月中旬にかけて、トロントの北にあるマスコカ地方やアルゴンキン州立公園界限では、圧倒的なメープルの紅葉が見られる。さらに首都オタワの北隣にはガティノー国立公園が、モントリオール郊外にはもう1つの紅葉名所としてローレンシャン高原があり、カナダの紅葉3大名所になっている。

こうしたことから、ひとつひとつを取り上げたのではパンチに欠ける。諸要素をぐっさりつなげるキーワードは何か。というわけで、何十もの単語を書き出し、並び替え、あーでもないこーでもないとアタマを使った結果、なんとか残ったのが「メープル街道」だった。メープル街道単体でも、日本から8日間ぐらいのパッケージで売れる。もう少し日程を足し、「メープル街道とカナディアンロッカー」でもいい。

そこで今度はカナダ政府、オンタリオ・ケベック州両政府とCPに協力してもらい、自分の会社プレイガイドツアー（PGT）との5者による一大キャンペーンを立ち上げた。「ロッカーへの地域とシーズンの一極集中」は好ましくない。カナダ旅行を健全に拡大するためには、メープル街道こそがそのカギとなるであろう、という多少我田引水気味の論理展開だった。そして旅行業界全体に対し、メープル街道を織り込んだ旅行企画を各社で展開するよう、CPや政府観光局に働きかけてもらうことまでした。なぜなら、このような大型のデスティネーション開発は、PGT 1社の手に余ると考えたからだ。同時に、相乗効果を狙った方が1社でちまちまやるより、カナダ総需要の喚起に役立つだろうという確信があった。

そしてその通りになった。わずか数年のうちに、メープル街道は日本からのカナダ旅行の売れ筋にのし上がり、カナダ旅行のシーズンが「夏のロッカーから秋のメープル街道にシフトした」とさえ言われたくらいだった。それどころか1990年代になると、メープル街道は秋の紅葉シーズン以外に、春から秋まで通しての人気コースとなり、とくに秋季においてはホテルの手配も難しいというところまでの市場性を確立したのである。メープル街道をおり込んだ歌謡曲までつくられた。

多くの人たちから、「なぜあのとき、メープル街道の商標登録をしなかったのか」と聞かれる。しかし登録なんかしていたら、メープル街道がこ

こまで市場性を獲得することはなかったであろう。やはり大きな市場形成という意味では、中堅から大手の旅行会社の力が不可欠なのである。きっかけづくりとしての種まきも、市場全体への波及効果という点における大手各社の総合力抜きには、大きな実を結ばせることはできなかった。

それぞれ各社の中には、いろいろなアイデアを抱えながらも、組織の中で不完全燃焼のまま、鬱屈した日々を送らざるを得ない面々が少なくないはずである。「われわれの持っている力は意志より大きい。だから事を不可能だと決め込むのは、往々にして自分自身への言い逃れなのだ」と、ロシュフコーは言った。大きな組織を動かすための、たえざる挑戦を心掛けてもらいたい。

なんと日本にもメープル街道が

余談だが、先日北海道のニセコ小樽間を車で走っていたら、なんと「メープル街道」という名称と、赤いカエデのマークが書かれた道標が、えんえん続いているのを見つけた。「え」と思うのではないか。これをつくった北海道の道路関係者は、せめてカナダ大使館あたりに了解を求めたのだろうか。かつてアメリカ商務省が「ディスカバー・アメリカ」というキャンペーンを張ったすぐ後、日本の国鉄はさっさと「ディスカバー・ジャパン」という大キャンペーンを展開、それはつい最近まで続けられた。このあたりになると盗作もなんのその、日本は官民ともにおおらかなものである。

このあと自分ではカナダの東海岸側、ニューブランズウィック州やノバスコシア州、それにニューファンドランド州を巻き込んだ東カナダのキャンペーンを立ち上げようと、1990年代半ば関係各方面との詰めを行っていたが、結局PGTを退社せざるを得ない羽目になり、この企画は立ち消えてしまった。残念至極である。こうして96年までにカナダへの日本人渡航者数は63万人まで伸び

ていったが、以後目立った旅行企画の新規開発は見られず、2013現在のそれはなんと20万人を割り込むまでの衰退ぶりとなってしまった。継続的なツーリズム・マーケティングがいかに重要かを示す一例である。

冬季のカナダに関しては、1970年代初めからスキーツアーを多く売り、PGTで圧倒的なシェアを確保していたが、上期のカナダ（夏季）と下期のそれを比較すると日本からの渡航者数は7対3。これをなんとか平準化できないだろうか。カナディアンロッキーは冬こそ一番美しい。一流ホテルも冬場は夏の半額以下になる。美しいイルミネーションの都会。これらを当時の海外旅行市場をリードしていた若い女性たちに売り込もう。このコンセプトが80年代半ば以降の「白雪姫のカナダ」である。やはり政府観光局やCPを巻き込んだ大型キャンペーンだったが、メープル街道ほどの反応とまではいかなかった。

白雪の美しいカナダを売りたいはいいとして、それが即「白・雪・姫」となったのでは、いささか突っ込み不足だし、安易に過ぎた。ブランド開発に智慧が足りなかった、というべきなのであろう。「名正しかざればすなわち言したがわず、言したがわざれば即ち事成らず」とは論語である。このテーマは、依然カナダに残された大きなチャレンジ分野だ。

10. オーストラリアの快進撃と凋落

1984年7月14日の日経新聞にこんな3行の見出しが躍った。「『オーストラリア線増便を』、旅行業18社、“日航とカンタスに異例の声明文”、豪政府観光局も共同歩調」。

当時は両航空会社が週3便ずつ、成田からシドニーに飛んでいたが、機内に半分貨物を載せる「コンビ」という機材が混じっていた。日本の海

外旅行市場は1980年代前半までの10年間で1.8倍になり、年間400万人を少し超えた頃のことである。この頃、オーストラリア政府観光局（ATC）の日本におけるプロモーションが相当積極的になっていて、「オーストラリア・クライマックス・キャンペーン」などもスタートして2年目か3年目、自分自身もこの動きに積極的にかかわっていた。

ところが、ようやく訪豪日本人観光客の数が動きはじめたところ、航空座席数が決定的に不足し始めた。旅行業各社のセールス・手配担当者ともに、どうにもならないところまで追い込まれつつあった。しかし一方の航空会社側は、高まる需要を眺めつつ、高運賃による「おいしいとこ取り」の、左うちわ政策を楽しんでいた。

そこで当時ATC主催のマーケティング会議に参加した、旅行業界18社の実務担当者たちが「こんなことでは仕事にならない」と衆議一決、共同声明として打ち上げたのが、冒頭の日経記事となった。同声明の内容は、航空会社は日・月曜発の便を即増やすべきで、さもなければ「将来性に富んだデスティネーションが、さらには日豪両国の観光産業が、きわめて深刻な事態に陥ることは明白である」という、率直かつ強硬なものだった。

空前絶後の「共同声明」

この声明は両国の運輸大臣はじめ両航空会社、マスコミなど関係各機関にも日英両文で送られた。当時の航空会社にしてみれば、とくに日本航空という特権的な国策航空会社にとっては、「旅行代理店ごときから」注文を付けられることなど、思いもかけないことだったのであろう。日本航空の営業担当者から、かなり高飛車な反発を受けたことを思い出す。

しかし実際にはカンタス航空の反応は素早く、3カ月後には増便が実現、これがきっかけとなってオーストラリアへの日本人客数は急カーブの上

昇をたどっていった。なかんづくカンタス航空の増便政策にはすさまじいものがあり、旅行業サイドも積極的に対応していったから、1983年度と比べて以後の5年間では5倍、さらに次の5年間でまた2倍という、まさに驚異的ハイペースで、訪豪日本人客は伸び続けたのである。共同声明以後じつに10年あまりで10倍、文字通り空前絶後の伸び率だった。市場調査においても、オーストラリアは「行ってみたい国 No.1」の超人気国にのし上がったのである。日本海外旅行史のうえて「オーストラリアの奇跡」といわれた時代をつくったきっかけは、旅行業の現場からのこんな積極姿勢だった。

それまではオーストラリアといっても、一体どのあたりにあるのかさえイメージできない旅行業界人が多かった。白地の地図にシドニーやメルボルンといった主要都市の場所を点のみで入れ、「都市名を書いてください」という問題を旅行業界のセミナーで出したところ、回収された半数以上の回答が、地図の天地をさかさまにしたままだった、という笑うに笑えないこともおきていたくらいである。

こうした積極策以前のオーストラリアは、「シド・キャン・メル8日間」という極めてシンプルな旅行コースのみ。つまりシドニー・キャンベラ・メルボルンというルート1本だけを、10～3月の間だけ旅行業が販売するという、偏りの大きいデスティネーションだった。これに対し、ATCの戦略はシドニーから北へ、ブリスベン・ゴールドコースト・ケアンズというコース訴求により、オーストラリアを通年のデスティネーションに仕立てよう、というものだった。これが当たって、オーストラリアの快進撃が始まったのだが、日本の旅行業界とカンタス航空の共同歩調による販売合戦は、このあと急ブレーキがかかってしまう。

新たなマーケティング計画の「実施」を

なぜなら、結果的にこの急成長は、オーストラリア東海岸の3都市、シドニー、ゴールドコースト、なかんづくケアンズという方面への、大量格安パッケージの叩き売り合戦になってしまったからである。要は数だけ。代表的な例が「ケアンズ5日間、4万9800円」というやつ。カンタス航空の座席は埋まっても、日本の旅行業もオーストラリアの観光業者も、さっぱり儲けることができない。安かろう悪かろうは当然で、観光客の満足度も落ちる一方になった。旅行業界は「ハワイよりオーストラリア」と売り込んでみたものの、ケアンズのみではハワイに勝てるわけがない。豪大陸全体の魅力はたいへんなものである。これを段階的にうまく商品化し、旅行企画の多様化を図るべきだったのが、「安く大量に」という路線のみが前面に出てしまった。冒頭共同声明で自ら表明した「きわめて将来性にとんだデスティネーション」を、わずか15年ほどで「日豪両国の観光産業を、きわめて深刻な事態に陥れ」てしまったのは、当のカンタス航空と日本の旅行業界自身だった、というのが皮肉きわまりない。

オーストラリアへの日本人旅行者数は1997年の81万4000人をピークに以後減り続け、2014現在は30万人を割り込んだままである。

11. 湾岸戦争という事態への対処

「ものをつくるという仕事は、戦争とかに屈してはいけなと思う」といって、コム・デ・ギャルソンの川久保玲さんは、湾岸戦争中にパリでのファッションショーを予定通り実施した。1991年の事である。この頃、政治家による「海外旅行自粛論」が大手を振ってまかり通り、「海外旅行＝ぜいたく＝不要不急」という論調がマスコミによって流された。本来であれば旅行は重要な文化産

業の1つであり、本来は音楽や文学、スポーツなどと同列に語られなくてはならないはずである。戦争となると、誰もが興奮したり、ある一定の方向へ大衆を誘導するという、正体不明の倫理メカニズムが働きだす。こうしたなかにおいては「戦争は戦争としても、自分たちの仕事をきちんと遂行しよう」というメッセージは、なかなかストレートに表現しにくい。

とにかく戦争はダメである

「我が国のみならず、世界の経済に及ぼす旅行業の影響力は、すでに大変なスケールになりつつある。観光産業のすそ野は大変広い。それゆえに、日本からの旅行者を前提に、一国の経済が支えられている国も少なくないのはご存知のとおりだ。つまり旅行業は『不要不急』どころか、たいへん『要』であり『急』である側面を多く持つ、多分に『基幹産業』としての性格を持ち始めている、という単純な事実一般の常識も、旅行業に働く人々の常識も、ついて行けてないのが現状なのである」「たとえば、今回の戦争に日本が拠出した90億ドルを、1人30万円の旅行費用に換算すると400万人分。それをイラクと米国とに200万人ずつ分け、それぞれ両国の国民を相手国に旅行させたら、どんなことが起こるだろう。荒唐無稽、と言わないでいただきたい。観光は平和産業、旅行は平和のパスポートというなら、こんなレベルにまで思いをはせて戴きたい」「我々自身の理念、役割について、あるいは仕事の重要性について、少なくとも建前上はそのくらいを誰もがざらりと言える矜持をもつべきなのだ。このような視点に立つ旅行業としてのPRを、業界はふだんからいろいろな手段を駆使し実行しておかなければ、いつまでたっても世間の常識は変わってくれない。それどころか、理念なき我々自身が変わって行かない。『いつも事態は進化に向かうとは限ら

ぬ』といわれるまでもなく、きちんとした理念に基づく絶え間ない作業の繰り返しこそが、われわれ旅行業に対する一般社会に認知を変えてゆくだろう。そうする努力なしには、いつまでたっても姿を変え、形を変えての『不要不急論』はなくなるまいだろう」（『ウイングトラベル』、1991年4月）。

このような文章を当時筆者は旅行業界紙に頼み、掲載してもらった。まあ一種の檄をとばしたわけである。日本は当時のアメリカから「旗をたてよ」とか「軍靴を踏み出せ」とまで言われ、「カネだけ出して血は出さない」といった批判までされていた。血迷った政治家やマスコミまでが、戦争ムードをかきたてていた頃である。今では考えられないが、旅行業界でも大手流通業界関連の会社が、海外旅行業務をすべて中止するなどという発表を行ない、政府に対するしおらし気な体裁を取り繕ったりしたことまで行なった。旅行業界全体でも、こうした自粛ムードのために全体の売り上げが何割も下がってしまい、存亡の瀬戸際にまで追い込まれたところが少なくなかった。そこで筆者はJATAに対し「国際交流・需要促進キャンペーン」の必要性を説き、資金の集め方などで含めた提案を行なった。旅行業界の社会的地位の低さというのも、このころ各方面で話題になることが多かったし、こういう時こそ旅行業界全体がピリッとしないかんと、真面目に考えた結果である。このあたりの数多い評論やエッセイは、『海外旅行という仕事』（観光進化研究所、2006）にまとめて収録した。そうとう私なりに気合いが入っていたのである。

あれから四半世紀、目下の自民党政権は武器禁輸3原則を緩和、秘密保護法を制定し、自衛隊を「フツの軍隊に」、米軍とともに海外派兵へという道筋をつけた。平和憲法という何物にも代えたいジャパン・ブランドも危うい。イスラム国（ISIS）からは敵と認定され、世界の中でもユニ

ークな「不戦の国ニッポン」のイメージは相当ばやけてきつつある。さてこれからどうなるであろう。旅行・観光産業は21世紀最大の産業だと、多くのデータは示しているものの、平和が何もしないまま与えられるわけではない。残念ながら、人類は戦争好きである。それゆえ、これからもいっそう観光産業の平和への努力が必要とされるだろう。

12. 南極圏から北極圏へ

1995年1月、自分は南極海域で新しいツアーの下見調査中だった。ある日のこと、船のクルーが「日本で地震があったみたいだよ。コーベって知ってるかい」という。死者が数人出たって話だよと。何気なく聞いていたが、その数字は翌日に数百人になり、さらにその翌日には数千人に跳ね上がった。びっくりして船中から衛星電話を日本につないでもらい、実情を知った。記憶の中で神戸の震災と南極が結びついている。

南極への旅行は、カナダの旅行業をやっている知人が持ち込んできた。彼はなかなかのアイデアマンだったが、当時冷戦終了後のロシアで、北極海に浮かんで宇宙観測中継を行っていた科学調査船がお役御免になった。それらがモスクワ科学アカデミーから何隻か、乗組員込みのいわゆる「ウェットリース」として市場に出されているのに目を付けたらしい。船の減価償却は終わっているし、ロシア船だから乗組員のコストも高くない。北極海に数百人の科学者を載せ、半年も浮かんでいられるほどだから、豪華ではないにしろ居住性は悪くないはずである。当時の極地観光は、それ専門の船舶を用意した欧米の専門業者の領域であり、パッケージ価格も数百万円はあたり前の相場だったし、行ける人もごくわずかという超SITの世界だった。

革命的な南極旅行企画をTVで

そこにカナダ人が売り出した南極旅行は百万円以下、まさに常識を打ち破る「びっくり価格」だったし、ツアーの内容だったから、アメリカ・カナダであつという間の大ヒットとなった。そこで彼は次には日本だと、私のところに販売提携を申し入れてきたというわけである。私はすぐに彼と日本における独占販売契約を結び、手始めに1995年にカメラマンと一緒に下調べに南極まで出かけ、翌96年からその販売を開始したといういきさつ。95年のシーズン中（12～2月、南極半島地域の夏）には、やはり自社のスタッフとTV局の撮影クルーおよび雑誌の取材陣も、下調べ研修と取材のため、南極海域の船に送り込んだ。取材ネタは半年寝かせたうえで、96年秋の南極旅行販売を開始に合わせ、夜のニュース番組に、短い時間ながら南極の映像を数日間連続放映。テロップで問合せ先電話番号を入れてもらったところ、あつという間に数百人を超える予約が入った。旅行業に入ってからいろいろなパブリシティの企画を行ってきたものの、これほどの手ごたえあるヒットは打つことがなかった。

九州のある70歳代の男性から「自分の一生の夢は南極に行くことだったが、予算的に無理とあきらめていた。しかし御社の企画のお蔭でその夢がかなった」という手紙をもらい、こちらの方が感動した記憶がある。旅行の企画をやっていてよかったと、印象に残っている一コマである。このあとのカナダ人と北極圏航海のクルーズ企画を始め、とてもいいセンまで行ったが、先に述べたとおり1997年に旅行業を離れてしまい、ちょっと後ろ髪を引かれたままである。

朝日新聞紙上の論争

南極と言えばもう1つ、思い出すことがある。

販売開始の準備を進めていた1996年1月に、朝日新聞の科学欄に「南極の環境保護を急げ」とい

う特集記事が掲載された。ほぼ1ページという大きな扱いだった。早速読んでみると、この記者の主張は、どうやら「南極の自然が観光客の増加によって汚染されつつある。その規制を急ぐべし」というものだった。さらによく読んでみると、この記者は自分の目で現地を見ていない。どうもそこらあたりの伝聞をもとにした「憶測記事」のようだった。当時よくあった旅行業悪者論に、こいつのほうが悪乗りしている。いかにも正義ぶった文体に「許せん」とばかり、すぐに朝日の「論壇」あて反論を書いて送った。当たれば儲けという、朝日の科学部に対する挑戦のつもりだった。

すると早速、論壇の担当者から連絡があり、掲載したいと言ってきた。それが次の一文である。当時の南極事情がよくわかるし、旅行業の立場から、ロクに南極を調べもせず旅行業を調子に乗って悪者扱いした科学部記者に対する、皮肉に満ちた文章でもある。よく論壇担当者が、これを取り上げてくれたものだと思う。公平を期すという朝日の掲載基準があったとするなら、誠にありがたい。旅行業界にとっても、南極にとっても、けっこうな意義があったと思っている。当の科学部記者は、切歯扼腕だったに違いない。彼の署名入り記事だったから、いっそう口惜しかったはずである。

以下、その論壇の記事を引用する。

本紙1月29日付朝刊に、「南極の環境保護を急げ」という記事が掲載された。南極の自然がいま以上に破壊されることのないよう、早急に南極条約の「環境保護議定書」を批准せよ、という内容である。なかでも、観光客の急増による汚染が強く憂慮されていた。

これについて、実際に南極観光を勧めている旅行業者の立場から、一言申し上げたい。確かに、環境保護の上で、近年、観光が問題になっている

ことは間違いない。このため、1994年に京都で開催された南極条約協議国会議では、観光などによる南極の環境破壊防止のためのガイドラインが採択されている。「航空機や船舶の使用にあたって野生動物の生活を乱さない」「その活動に影響を与えるような形で、動物に触れたり、写真を撮影したり、接近したりしない」などきわめて細かな内容が決められた。

しかし、南極条約やその環境保護議定書が締結されたのは、観光よりも、むしろ、各国の領有権の主張や鉱物資源採取の問題および基地による汚染に対処するねらいがある。

よく知られているように、南極は長年、無人の大陸だった。そのため、探検と命名によって領有を主張する英仏などと、近接国のアルゼンチンやオーストラリアなどが対立した。

第二次大戦後、これに米国や旧ソ連をはじめとする各国が加わり、領有や地下資源の採取を主張した。また、多数の観測基地が設置され、なかには、単なる軍人の駐屯地のような「観測基地」をいくつも設けた国もあった。南極条約の投票権が実際には「科学観測」をしている国に限定されるからである。

南極の環境破壊で問題なのは、観光よりも、これらの何十カ所も設けられた各国の科学観測基地であろう。ほぼ40年間にわたり、平均して夏期4000人、冬季千人もの人々がこうした基地に「居住」してきた。このうち20~40%が科学者で、その他は補給やメンテナンスのための一般職員とされる。

これまで、これらの基地から排出されるごみは、屋外でどんどん燃やされてきた。巨大なタンカーはコンビナートのようなタンクに石油を陸揚げする。1970年代には米国が、マクマード基地に原子力発電機まで持ち込んでいたのは、よく知られるところである。こうした汚染の集積は大きい。

また、マスコミでしばしば喧伝される南極を舞

台にしたさまざまな「冒険」による環境破壊も無視できないものがある。実のところ、冒頭に紹介したガイドラインは、観光とともにこうした「非政府活動」も対象としているのである。

南極の環境保護議定書が早期批准されなければならないのは、こうした多様な環境破壊に対処する必要に迫られているからだ。決して、観光客の急増だけが問題なのではない。

ひるがえって私もかかわっている「観光」の現状についていうと、現在、南極海域を敢行している船は、主なところ6隻である。この6隻で、南極の夏の3カ月間に、世界の観光客約6000人を運ぶ。船には専門の科学者が乗り、南極の自然やその保護についての、徹底したレクチャーをしている。

観光客は、海岸沿いの砂利や砂地に無数にある、ペンギンの生息地にそっと上陸し、1～2時間過ごして帰船する。1回の旅行の上陸回数は数回。上陸した観光客は完璧に、何も残さない。たばこさえ吸わない。「議定書」やガイドラインを守って、ごみなどは、すべて持ち帰るようにしているのである。

もちろん、だから、観光が南極の自然にまったく影響を与えていない、と主張するわけではない。しかし、ニュージーランド政府によると、観光客による影響は、各国の観測基地の科学者らによる影響の1%以下だ、とされている。

南極は、人類共通の貴重な財産である。観光だけが排除されなければならない理由はない。科学者も、観光客も、「冒険家」も、等しく南極条約の原則に従って行動することが大切だ。そして「謙虚に」南極の自然に対したい。

(『朝日新聞論壇』、1996年2月20日付)

というわけで、南極大陸はいまだどこの国の領土でもない。したがって世界の諸大陸のうち、ここだけには上陸する際、パスポートが不要である。

もちろん査証(ビザ)も必要ない。誰でも、ヨットに乗ってでも自由に行ける。南極条約というのはこうした面でも、ある種の人類の理想が表されているのである。この条約がなかったら、南極大陸は「核のゴミ捨て場」になってしまう恐れだっただけはなかったのだ。

13. NZ 政府観光局の「平和メッセージ」

30年間勤めた会社を1997年10月に退社せざるを得ない事情になった。たまたまのタイミングで、ニュージーランド政府観光局(TNZ)の日本支局長にという話があり、翌年2月にその仕事を始めることになった。アウトバウンドからインバウンドへの転向である。それまでにカナダやオーストラリアなどの観光局と共に、ジョイント・マーケティングの経験を重ねてきていたので、政府観光局という仕事に違和感は全くなかったと言っている。

ニュージーランド(NZ)に国営の観光公社らしきものがつくられたのは、意外に古くて1901年のことである。当時のこの国の人口は100万人足らず。それが日本でいえば北海道から関西辺りまでの広さの国土(およそ日本の7割)にパラパラと散在していた。したがって観光公社の役割は、そうした国民に対する福利厚生の手をとりことにあった。観光地を選び出し、ホテルを建て、バスを運行し、ツアーも作った。まさしく国営の総合観光会社である。温泉地として有名なロトルアの湯治施設はじめ、現在に至る有名観光地の多くは、この公社の手によってデビューしたのである。

観光局長という仕事

一方外国からの観光客は当時イギリスからが中心であり、最低6週間の船旅によってやって来た。1903年に年間5233人、という記録が残っている。

のんびりした南太平洋の農業国に変化が起きたのは73年である。それまでNZは英国への農産品供給国であり、特惠国条件で酪農産品などを買い上げてもらっていたから、十分な外貨が獲得でき、裕福な福祉国家でもあった。ところがこの年に英国がECに加盟、NZ産品は国際競争にさらされることになり、そうそうのんびりともしてられない。農業立国の転換と言っても、そう簡単には工業や商業立国に行けない。そこに選択肢として選ばれたのが「観光立国」だったのである。幸いにしてイギリス人たちがこの地にやってきてから農業一本の160年、鉱工業にほとんど汚染されることのない緑の国土が残されていた。人口はようやく70年に300万人を超えたばかりだった。文字通りの山紫水明に、マオリ文化という独特なアピール・ポイントもある。

というわけでNZ政府としては隣国オーストラリアを筆頭に、英国・欧州、アメリカ、アジア全域、日本という5地域を主なターゲットとして、インバウンド観光のマーケティングに取り組むことになったのである。そして1980年代の行政改革に伴い、NZは国営だったホテル、航空会社、鉄道などを順次民営化、観光公社も90年代初めにTNZとして独立行政法人になった。

筆者が局長職にあった2004年度の数字を紹介する。NZの観光による外貨獲得高はおよそ60億ドルで第2位だった。第1位が酪農で100億ドル。3位は木材の23億ドルである。観光によるそれはGDPの9.3%、15万人の直接雇用をうんでいた。この年、NZのGDPは日本の1.2%に過ぎない。人口はほぼ静岡県と同じ（約380万人）だったが、日本円にしておよそ60億円を外客誘致のマーケティングに投入している。人件費などの固定費はその半分ほど。そしてこの観光局予算は、好調なインバウンドの伸びに伴い年々漸増傾向にあった。基本的に先に挙げた5地域のプロモーション予算は、当該地域からの入国者数と、調査により算出

された観光各1人あたりのNZにおける消費金額を掛け合わせた、総収入額に応じ配分された。成績が良ければ予算は増額されるし、悪ければ削られる。したがって私と他4地区の局長は、つねに熾烈な競争をしていたことになる。

旅行する地域と季節の分散化

私がTNZで仕事を始めた時の基本戦略は「分散化」である。当時日本からNZへの観光の流れは、季節的に10～3月、現地が暖かいとされる時期に集中していた。そして地域的には、オークランドーロトルアークライストチャーチーマウントクッカークィーンズタウンという一本の筋のみだった。だから当面の目標は、この固定化されたシーズナリティと旅行先の分散化・多様化に置いた。

市場目標セグメントは大きな塊として、中高年・ハネムーン・教育旅行（ワーキングホリデーを含む）・家族旅行という4つ。SIT市場としては、ハイキング、スキー・スノーボード、ファーム・ホームステイ、ラグビー（観戦と合宿）、ガーデニング、フィッシング、マラソン、エコツアーの8つを選んだ。いずれもNZならではというか、国際競争力がありそうな分野であり、的を絞って営業しやすい分野である。

つぎにNZの優位特性を販促上4点に絞り込むことにした。安全・清潔・自然・NZ人、である。これらは日本人にとってとても大切な要素ばかり。とくにNZにマオリの人たちが南太平洋の彼方からカヌーで渡ってきてから1000年、白人たちが来始めてから200年。それまでは南太平洋にあってオーストラリアからも2500km離れ、鳥たちだけしか住んでいなかった孤島群である。

地域的にはNZを南北4つずつの地域に分け、歴史、温泉、太平洋、庭園、鯨、翡翠、ペンギン、アルプス、というニックネームのNZ8街道を設定した。旅行ルートのブランド化を図ったのである。そして多くの旅行会社の企画担当者たちにこ

れを周知徹底、このルートと街道名を使用する新しい旅行企画に販促協力費を出したり、マスコミやガイドブックの取材も、この線に沿って実施してもらおうべく誘導した。

季節的な分散化に関しては、南半球にあって日本と反対の季節になるから、9～11月は春の花、12～2月はカウリの森、3～5月は紅葉、6～8月はスキーなど各種SITといったぐあいに折々の特徴と素材を組み合わせる訴求していく。つまり先の8街道と4シーズンの組み合わせにより、当面32通りのNZ旅行が出来上がる。その多様性を、念仏のように唱え続けたというわけである。もちろん日本とNZをつなぐニュージーランド航空はじめ、カンタス航空や日本国空に対しても、この基本方針を理解し、協力してくれるように要請した。観光局、航空会社、旅行会社による三位一体のマーケティングは、基本中の基本である。

6000人の修学旅行がキャンセルに

この戦略はかなりうまく機能し、2001年の9・11を皮切りとして、SARS（Severe Acute Respiratory Syndrome = 重症性呼吸器症候群）、イラク戦争、鳥インフルエンザ、などに揺さぶられ続けながらも、なんとか年間17万人というラインまで日本からの送客数を伸ばしていった。（2014年現在は、残念ながらわずか7万人に減少してしまっている。）

懐かしく思い出すのは9・11のニューヨーク・テロ事件の時のことだ。世界中がパニック状態となり、日本からはアメリカとは何の関係のない国々へも、観光客の足が途絶えてしまった。日本からNZ行きも同様、とくに全国の修学旅行生たち6000人までが、即キャンセルというあり様である。アメリカとNZは無関係だし、もちろんNZに何ら影響がある事件ではない。だいいちお隣の韓国からも含め、世界からNZへの国際旅行者数

は、平気で伸び続けていたのである。本局からは「なぜ日本からの訪問客数だけが減っているのか」という詰問。「いや、なに、日本人には鎖国遺子が残っていて、何か起こるたびそれが発動するので……」などという特殊文化論をひねり出しつ、時間稼ぎをした。よその様子を伺ってみると、日本からカナダ行きの紅葉目あて（メープル街道）ツアーも全滅だという。この客層を半年後のNZの紅葉シーズンに引っ張れるはずではなからうか。

無い知恵を絞って出たのが、NZ首相から日本国民にあてた「平和メッセージ」というテである。新聞の全国版に、当時のヘレン・クラーク首相のNZ平和メッセージを出そう。それを梃子に全国へ営業活動を行う。NZ大使とは二人三脚で、修学旅行を予定していた学校、自治体、旅行会社などへも足を運ぶ。

「ニュージーランドは平和です」

そこで急いで首相メッセージの文面をつくった。大使から首相府へ、TNZ本局から観光省へ、同時にこのアイデアを申請したら即OKが出た。といういきさつで、クラーク首相の写真とサイン入り、「ニュージーランドは平和です」というキャッチコピーの全面広告が、大新聞の全国版を飾ったのである。日本における各国政府の観光宣伝としては前代未聞。「わが全国民が日本からのお客様を、心を込めておもてないたします、どうぞ安心してお越しください」というボディコピーが続いた。これはこれほど、後追いを図ったよその観光局もいくつかあったらしいが、結局はどこも本国からのOKが出なかったという。それもあってNZへの急落した旅行者数はV字型回復となり、ひそかに内心Vサイン。大使とも大喜びのハイタッチだった。

「自分たちの国は平和です」と国のトップが堂々言い切る、ということはそんなにたやすいことではない。単に戦争がないと言うだけではなく、

政治も、社会的に、経済的に、かなり安定していなくてはならない。美しい自然がたっぷり、水も空気もクリーンである。貧富の差、犯罪、公害などの諸問題もすくない。各種のインフラ、エネルギー問題そのほかにも関係するであろう。宗教や人種問題もまた然り。ニュージーランドはまた地理的にも、国際的平和状態を保つのに有利である。さらに気候は日本より穏やか、それでいてくっきりとした四季がある。つまりこの国は、あらゆる側面からしてもどこもが羨む「平和の諸条件」に恵まれているから、首相もさっさとゴーサインが出せた。その当時人口は400万人にまで増えていたが、コンパクトな国のサイズが有利だったことは、言うまでもない。

(『ツーリズム・マーケティング実践』観光進化研究所, 2005; 『文明の磁力としての観光立国』日本経済研究センター, 2005)

14. 大学教員としての6年

本学における最近の6年間は、短くも長い6年だった。教員としては己の足らなさを感じさせられるばかり、かえって学生諸君から与えられることの方が多かったかに思える。印象的な出来事と言えば、東北震災後のボランティア活動とか、ゼミの学生諸君とのフィールドワークだが、それぞれ学生たちが中心になって、きちんとした報告書をまとめてくれた。とくに前者に関しては、『東日本大震災ボランティア活動報告書』(2011年9月)および『忘れてはならないこと』(2014年3月)というしっかりした2冊の本に記録を残すことができた。諸活動に参加し、文章をまとめた学生諸君と、各種の支援を行ってくれた大学当局に、あらためて深甚な感謝を述べたいと思う。(いずれも虹有社発行、市販中。アマゾンなどで入手可) まあボランティアとはいっても、実のと

ころは現地に出かけ、多くの方々から、さまざまなことを学ばせていただいたに過ぎない。本当に、ありがとうございました。

ゼミ生たちによる観光調査(フィールドワーク)の報告も、すべて本学『ホスピタリティ・マネジメント』紀要第4~6巻に収録されている。これも学生たちの踏ん張りのお蔭である。今後の本学観光学がこれらを基盤とし、さらなる実績を重ねて行なってくれることに期待したい。

ホスピタリティ・マネジメント学科の中で安田彰教授と共に「ツーリズムとトラベル」を受け持ったのだが、われわれが参画する以前にカリキュラムの概要がすべて決められていたので、将来の重大にとって観光をさらに重要な部門に育ててゆくためには、新たなビジョンが必要だと考えた。そこで持ち出したのが、後ろの附4(46ページ)につけた「総合観光学部構想」である。大学首脳部のなかには好意的反応もあったのだが、残念ながら自分が在籍中にこれを動かすには至らなかった。今後のために、その試案を最後に掲載しておく。

おわりに

日本のアウトバウンドが快調に伸び続けていた1990年代半ばまでは、日本市場における内外の各航空会社は、それぞれの国のDESTINATION・キャンペーンに、相当な力と予算を注ぎ込んでいた。年間それらを合計すれば、おそらく100億円は超えていただろう。ところが、世紀末をまたいでそれらの動きが衰退してゆく。理由の第1はコンピュータによる予約管理の合理化、第2にはそれに伴う航空会社間のイーロード・マネジメント競争である。大型航空機を潤沢に投入し、激しい観光市場の獲得合戦を続けるより、主に利益率の高いビジネス客に照準を合わせ、コンピュータによる顧客管理と囲い込み、俗にいうところの

「マイレージ・システム」の導入などのほうが、航空産業の経営にははるかに合理的と考えられているからである。航空産業自身、サービスの差別化などができにくいまま、激しい国際競争に巻き込まれてしまい、大型合併を余儀なくされたり、かつてのナショナル・フラッグ・キャリアが倒産に追い込まれてしまうケースが続出した。わが日本航空もこれ以上は面倒見きれんとばかり国交省から見放され、倒産の憂き目を見たのは記憶に新しい。同時にLCCという、従来のフルサービス航空会社とは一線を画した航空会社群が急激な伸びを見せ、空の市場を席卷しつつある。これもまた「デスティネーション開発」などという手間暇のかかることなどに興味はない。コンピュータによる市場への直接販売のみ、旅行会社さえもはや必要とされない世の中になった。

つまり日本の海外旅行50年史というのは、つまるところ航空会社の盛衰、あるいは発達史50年でもあるわけで、旅行代理店あるいは旅行会社というのは、それに付随した役割を振られていたに過ぎない、とも言えそうである。現在日本にある旅行業者は、大小合わせておよそ1万1000社。この数は急速に減少中である。この中の大半はその収入を、いまだに旅館・ホテルの販売手数料、いわゆる販売代理店手数料に頼っているところが少なくない。というより大手の旅行会社ほど、旧態依然の代理店手数料商売体質から抜け出せないまま、経営状態を悪化させ続けているところがかなりある。

ほんとうの観光産業への脱皮

「付加価値創造型旅行業への変化」「低収益体質の改善」という掛け声は、振り返ってみればこの半世紀、言い続けたし、聞き続けてきた。旅行業は医者や教員と同じ、持てる知識とアイデアで勝負する。各種の旅行情報をしっかり押さえながら、魅力的で多彩な「旅行商品」を市場に提供し続け

なくてはならない。新規の情報収集もおろそかにはできない。けっして「安売り狂騒」に身をやつしているヒマなどないのである。顧客の評価を高くしつつ、商売としても十分な収入と社会的な存在理由を主張できるはずである。そんなことを現場に身をおいていた頃、いつも主張し続けていた。小規模ながら海外旅行の「専門店」としてチャレンジし続けたのは、その可能性が十分あると見たからだし、航空会社のおこぼれをいただきながらの仕事などしたくなかったからでもある。今後旅行業がしっかりした産業分野を形成できるとしたら、たとえ数が少なくとも、特定分野に専門特化した、専門店の手法を伸ばすしかない。取り扱いデスティネーションと旅行内容、サービスのクオリティにおいて、いかに他社がまねのできない分野を確立し、市場の支持を獲得できるか。ただ一点、これにかかっている。商品に独自性と差別化ができない限り、最大手を除いては価格競争を凌ぎ切ることができない。早晩、淘汰の憂き目を見ることになる。

いままでに回ってみた国は70カ国ほどになるだろうか。意外に少ない。旅行業のプロなら、せめて30年間で100カ国くらいは稼げたはずであろう。これはたとえば、自分の好きな国であるカナダなどへの回数のみが多かったせいである。それでもよく思うのは、最初からカメラを持って出かけていたなら、ということである。自分でカメラを持って旅行し出したのは、デジカメが出回った相当後、わずかこの数年に過ぎない。それまではカメラの操作が面倒だったし、ネガフィルムの代金も高かった。南極や北極圏へも、一緒に行ったのはカメラマンとだった。この半世紀の海外旅行史を、自分のカメラで表現できていたとするなら、これはこれで大ヒットだった、かもしれない。

人は人に感動する

2014年末から半月間、ネパールへ行った。初め

てのネパールである。ヨーロッパアルプス、アメリカ・カナダのロッキー山脈、アンデスと回って、ヒマラヤが最後になった。8000mの山々以上に印象深かったのは、ヒンズー文化圏にあっての人々の暮らしぶりだった。ブータンとも、モンゴルとも異質である。その混沌たるや、大げさに言うなら言語を絶した。自分はまだインドも知らない。実に世界は広いし多様である。多少は世界の事を知ったつもりになっていたことを反省せざるを得なかった。同時に、チェリー＝ガラードが言った「探検とは、知的好奇心の身体的表現である」を思い出し、もはや探検などは手も足も出ないところに来たなと感じた。沢木耕太郎は『旅する力ー深夜特急ノート』のなかに「あのころの私には、未経験という財産付きの若さがあった。未経験ということは、新しいことに遭遇して興奮し、感動できるということがあるからだ」「旅をすることは何かを失うとともに何かを得ることである。トシをとってからの旅行は、大事なものを失わない代わりに、決定的なものを得ることもない」と書いている。自分は何を失い、何を得たのだろうか。

学生諸君には「恐れるな、外に出よ。そして考えよ」と常々言ってきた。それで半年前にバックパッカーとして日本から飛び出し、アジアからアフリカを1人で旅行中の、就職直前の男子からハガキが舞い込んだりもする。「各地で色々な方から恩を受けました。この恩は一生かかって、色々な方々に返してゆきます」と書いてあった。どうか元気で帰国しておくれ、というのが自分からつぶやく返事だ。

裸のサルになるな

大学の授業では、礼儀をきちんとせよ。「読め、考えよ、書け」以外なにも言わなかった。というのは大げさだが、新聞を読ませた。とくに政治・経済・国際面は疑え。社会面は読む必要なし。一般教養の基礎は、新聞をしっかりと読む事から始ま

ると、今でもそう思っているからである。日記を書かせた。「裸のサル」になるなどとも言いつづけた。シロウト教員としては教えるなどという技術がない。たぶん、歩留まりは1割ぐらいであろうか。もう一点、日本の大学生の就活騒ぎほど、ひどい時間とエネルギーの浪費はない。そんなことに身をやつすぐらいなら留学でもして来い、金は旅館の住込みで稼げ、とも言いつづけた。

ところで私が本学にお世話になったきっかけは、6年前当時に経営学部長をされていた大島正克教授の招聘による。推薦してくれた方は大島さんの話によれば、北海道大学の観光学高等研究センターを率いてこられた石森秀三先生と、日本観光振興協会の丁野朗さんということだった。こうした方々のお力がなくては、自分にとっての本学はなかった。

『ホスピタリティ・マネジメント紀要』の編集に携わって来られた安田さんが、「小林さんの海外旅行50年史を書けばいい」と勧めてくれた。一冊の本にせよと。そのためのメモをあれこれ考えているうちに、トピックをいくつかつなげて、この紀要に一文をと考えるに至った次第。だから当稿は安田さんのお蔭で出来上がった。いつものことながら、感謝に絶えない。時間に追われつつ急いでまとめたものなので、多少の思い違いなどがあるかもしれないことを、お断りしておきたい。

(以上)

附記

最後に附記の形で、最近10年の観光進化研究所における活動例を附した。多少なりとも、今後の観光学の参考になれば幸いである。

2005年に私とTNZの本局との間で、日本におけるマーケティング戦略上の対立があり、8年働いた仕事から離れることになった。はっきり言うところである。そこでさっそく株式会社観光進化

研究所をたちあげた。それまでのインバウンドとアウトバウンド経験をもとに、国内外の観光振興のお手伝いができるのではないかと考えたのだ。いってみれば観光振興のマーケティング・コンサルタントとして、何かをしてやろうという目論見だった。JATA・JICA・ASEAN センター、日本の地方自治体などの手伝いや、もちろんいくつかの大学における観光関連講座を受け持つことも視野にあったし、一番は『観光進化』という観光研究誌を発行したいと考えていた。しかしこの方は自分の気合いが足りなくて、実現には至らなかった。国内では東京都からの委託で「小笠原観光プロデューサー」を数年、小笠原に都合10回以上通ったと思う。後年ゼミの学生たちを動員した湯西川温泉、九州の小値賀島、安曇野なども印象深いところである。

これらのレポートに関しては『ホスピタリティ・マネジメント』紀要の5号までいくつか掲載させてもらった。ここには参考として以下3つの調査報告を、研究所の仕事例として挙げておきたい。現場からのメモなので、その場での思いつきそのまま、精査を欠くものもあると思われる。

附 I. 水を旅するインドシナ

1. アンコール王朝を支えた巨大なトンレサップ湖（カンボジア）

南半球にあった超大陸ゴンドワナ。ここからインドが分裂して北に移動し、およそ4500万年前にユーラシア大陸にぶつかった。その勢いがヒマラヤ山脈を押し上げ、インドシナ島北部から中国雲南省奥地に、深い何本もの地殻の皺をつくった。ヒマラヤ奥地の雪解け水が、これらの皺を奔流となってはしり、インドシナ半島へと下る。エーヤワディー、サルウィン、メコン、ホンハー（紅川）などの流れはこうしてできた。

山間部激流が、岩を削り泥を溶かすエネルギーはすさまじい。水勢はインドシナの平野部に至ってくたびれ果てたかのように、おだやかな蛇行に変わってゆく。いくつもの支流を集めた大河は、アンダマン海、タイ湾、南シナ海などに流れ込んで終わる。

河川はインドシナの生命線

大河はそれぞれの流域で、「母なる」という形容詞をつけ語られてきた。どっしりとして、深く、静かである。大昔から、人々の道路であり、生活と遊びの場だった。水は田畑をうるおし、飲み水となり、人間と家畜を養い、森を育てた。重い荷物も難なく運んだ。河口部分にはそれぞれ広大なデルタをつくり、肥沃な食料倉庫を整えてくれた。文字通りの生命線なのである。

したがってインドシナの観光を語る場合、これらの水系に目を向けることが、歴史や文化、人々の暮らしを理解するうえで欠かせない。日本から東南アジアやインドシナ半島への旅行は、もっぱら都市やビーチリゾートに焦点があてられてきた。そこでしばらく「水を旅する」というテーマに沿って、インドシナ4カ国における川や湖を日程にとり込む、いくつかの具体的事例を紹介する。涼しく静かでくつろげる、水上のスローなひとときである。

10万人が水上に暮らす湖

カンボジア平原の中央部に位置するトンレサップ湖は、豊饒の海である。乾季には湖水はメコンに流れ、雨季にはメコンから大量の水が流入する。乾季の広さは琵琶湖の4倍、雨季にはこの広さがそのまた4倍になる。水深は乾季3m、雨季12m。湖と周辺の湿地帯が稲作を可能にし、豊かな農村をつくって、古くはアンコール王朝の栄光をも支えてきた。

湖にすむ魚類は200種を超える。わが琵琶湖は

50種。トンレサップが「世界一豊かな湖」とされるゆえんである。棲息する鳥類はおよそ100種。西岸にプレイク・トゥアル鳥類保護区があり、世界最大のペリカン保護区もある。湖には魚があふれていたが、人口増により漁獲量は減少傾向にある。ユネスコは湖全体を生物保護区に指定した。

全域に水上生活者の村が170あり、10万人が暮らしている。人間もまたこの湖によって生きている。シェムリアップから30分のドライブで、ボートツアーの出発点に着く。トゥークという小舟でおよそ2時間、ねっとりとした濃いコーヒー牛乳色の水をわたって、1200世帯が住む水上集落を訪ねる。家々は竹や木でつくられている。ちいさな水上庭園をつくっている家もある。学校や教会も、レストランやガソリンスタンドも水に浮いている。まったく笹のような小舟に乗って、小学生ぐらいの女の子がペットボトルのコーラなどを売りに来る。渡し舟がひっきりなしに行き交う。広々とした湖の上に眺める集落の風景は不思議そのものである。雄渾な雲が水平線に湧き上がり、日没後は劇的な夕焼けが空を染めてゆく。シェムリアップにいて、遺跡観光に一息入れるのに最適な半日観光コース。とてもいいアクセントになるだろう。プレイク・トゥアルへのエコツアーは1日コースで100~120ドル。

プノンペンの舟遊び

もう1カ所、プノンペン市内から半日の楽しい水の旅を紹介しよう。

王宮からさほど遠くないトンレサップ川の船着場から舟を出すと、すぐメコン川に合流する。川幅はゆうに1kmはあるだろう。メコンの岸辺に生活する人たちの家があり、釣舟が浮び、洗濯や水浴び、身体を洗う人たちの姿がある。水牛の群れに混じって遊ぶ川の子供たちの白い歯が見える。ゆっくり進む舟に川風が吹き、涼しくて快適そのものだ。さまざまな型の舟が行き交っている。1

時間ばかりでプレボンコン村に着く。

歩いてすぐ近くに手織物の工房がある。素朴ながら美しい木綿や絹の製品がとても安い。ここに働くおばちゃんや娘さんたちの笑顔も魅力の1つである。村の中を歩いてゆくと、牛を引いた若者が手を振る。寺院にお参りして、またのんびり街に帰る。舟のチャーター料は半日で50ドルほどである。

2. 自然と文化遺産のインレー湖を旅する(ミャンマー)

ミャンマー東部の大きな一角を占めるシャン州は、中国、ラオス、タイとの国境に接している。シャン族を始め40ほどの少数民族がすみ、総人口は55万人。豊かな農村部と山岳地帯の他、歴史的な文化遺産も多い。なかでもこの国有数のユニークな風光で知られるのが、インレー湖とその周辺である。

インレー湖は比較的那水深が浅い。乾季に細長い湖は15km、雨季にはこれが22kmほどに広がる。周辺の住民は昔からこのインレー湖に多く依存して暮らしてきた。笹舟という表現がぴったりのちいさなカヌーを、立ったり座ったりしながら操る。漁師は一本の長い櫂を小脇に挟み、下の方を足のかかたとに引っ掛け器用に漕いで進む。あいた両手で漁具を扱う。朝もやの湖面に浮きあがる漁師たちの姿は、詩的な美しさに満ちている。朝晩、なめらかな湖面が鏡のようになる。夕日が沈んだのちのひととき、全天をおおう夕焼けの金色から真紅へのグラデーションに、息をのむことがある。

素朴な水上の暮らし

湖の水深は雨季でも6mほどにしかない。ホテイアオイが水面を漂い、カモメ、鶺鴒、シラサギ、ツバメが舞っている。6月から8月にかけては、ハスや睡蓮がまどろむような美しい花をたくさん咲かせる。周辺の村々には10万人が暮らして

いる。かれらの交通手段は主にカヌーである。子供たちもこれをたくみに操って通学する。もう1つの湖独特の風物に、「浮かぶ畑」がある。竹を組んだ台の上に水草などを敷き詰め、そのうえに泥や土を盛って、水上に畑の畝をつくる。ここで育てたトマトなどの野菜や花などを町に出荷する。

湖のあちこちにある村には、竹と木で組まれたくいじょう杭上家屋が、細く浅い水路の両側に並んでいる。村人たちはこの水路で身体を洗い、洗濯もする。カヌーで進んでゆくと、みんながにこにこ手を振ってくれる。「タッター！」という子供たちの叫び声が追いかけてくる。「バイバーイ」と言っているのである。通常の湖観光にはエンジン付きのロングボートを使うのだが、村の細かな水路まで入るにはカヌーしかない。水深が20cmしかないところもある。こんな風光を目にするだけで、インレー湖の印象がとても深くなる。あまりにわれわれの日常とかけはなれた文化が息づいているからである。

紀元前からの仏教遺跡群

インレー湖の観光は、あちこちにある手織物、紙漉き、金銀細工、手巻きタバコ、木製品などの工房や、鍛冶屋などを、時間の許す範囲で見て回る。すべてが昔ながらの手作業である。半世紀までの日本なら似たような光景が、至る所で見られたに違いない。ミンタウ村やインデイン村のマーケットも人気が高い。たくさんの少数民族の人たちが、それぞれの産品を担いでやってくる。物々交換に近いと思わせるほどの素朴な市場だが、その賑やかさとエネルギーに圧倒されるだろう。インデイン村から20分ほどのハイキングで、この国で一番古いというシュエインティン・パゴダに至る。紀元前300年頃からの大小無数の仏塔が、いろいろな時代の様式を見せながら、なかば草木に埋もれかかっている。しばし杳然とするほどの質量である。文化遺産として一級品ながら、この

国では各地に同類が多いせいから、無造作に放置されている感じがする。

湖の玄関はニャウンシュエという小さな町だ。湖畔のホテルや観光には、ここからロングボートに乗ってゆく。水路両側の水郷のたたずまいから、カメラは忙しい。インレー湖には中級から高級クラスまでのホテルが13軒、部屋数はおよそ500、乾季のハイシーズンには8割までが埋まるが、年間の平均稼働率はおおよそ5割程度のもよう。気候は3・4月が概して暑く、7・8・9月は雨が多い。湖の標高が1100mあり、ヤンゴンなどより気温は常時10℃以上低め、きわめて快適である。ピークシーズンは11月から2月。

インレー湖への入り口に「Let's keep Inlay free from plastic waste」という看板がかかげられていた。この湖はミャンマーのというより、世界の文化遺産としての価値がある。現在インレー湖を観光する際、観光客はひとり3ドルの入場料を払う。最近の観光客の増加と湖周辺の人口増加は、ともに激しくなっている。ゴミの削減や環境保全のため、旅行業界と観光客の協力がいっそう必要とされている。

3. 古都ルアンパバンへ、母なるメコン川を下る(ラオス)

メコン川は世界で10番目に長い。チベットの東部から流れだし、インドシナを貫き、ベトナム南部で南シナ海に注ぐ。全長4800km(諸説がある)。ちなみに日本で一番長い信濃川は367km。雨季と乾季では、ラオスのあたりの水位が8mも変わる。流れの速さや波の高さに大差はない。

ラオスの北西、タイとの国境にあるフエイサイ(人口6万人)からルアンパバンへの舟下りを紹介する(この逆も可)。距離はおおよそ300km、1泊2日の船旅は途中のパクベンで宿泊する。メコンの西側はタイである。流れの相当部分が国境になっているが、川の水はラオスに属しており、クル

ーズはラオスの国内旅行という扱いになる。20世紀初頭、ラオスを植民地にしていたフランスとタイの条約により、メコンの西岸が国境となったからだ。

メコン川は人々にとって道路であり、上下水道であり、農・水・林業、酒造り、織物業などを含め、ラオス全体の生命線であると同時に、ソーシャルセンターの役割を担っている。流域には多くの村落がある。ほとんど少数民族の村だが、ツアーの途中、これら2つほどの村に上陸訪問を行う。村人たちは米や黍、にんにく、ごま、ホップなどをつくって暮らしてきた。村の家々は竹や木でできた高床式である。床下で鶏や豚が遊んでいる。村人たちは観光客に木工の民芸品、綿や絹織物、酒などを売る。子供たちもそうした製品のセールスに忙しい。

レベルが高いルアンサイロッジ

川下りはとても気持ちがいい。屋形船スタイルのボートは、暑くもなく寒くもなく実に快適である。流れを下ってゆくと、水遊びの子供たちがにこにこ手を振る。水牛の群れが水につかっている。投網を打つ人、釣り人、岸辺の畑を耕す人。竹林や森が続き、ときに焼畑の煙が漂ってくる。上り下りのさまざまな型をした船が行き交う。ミルクコーヒーのような色をした川の水は音もなく流れているが、けっこう速い。時に白波をけたててスピードボートが突っ走ってゆく。

メコン川下りのボートは各種あるが、ツアーで使うなら「ルアンサイ・クルーズ・パッケージ」が手ごろだ。ソファ付きラウンジやバーを備えたボートは、長さ34m、36人乗り。バクベン1泊のホテル代、1日3食と午前午後のティー、途中の村への上陸観光などが含まれ、1人あたり、11～4月は317ドル、5～10月は195ドル（2009年）。欧米のシニア客層に人気が高く、彼らにとってのラオス旅行の定番になっている。

ツアーの中間地点バクベンで泊まるホテルは、ツアー専用の4つ星、ルアンサイロッジである。メコン川とその渓谷を見晴らす素晴らしい眺望のロケーションにあり、全20室は独立した木造のキャビンからなっている。船からはスタッフに手を取ってもらい、棧橋のない岩場に直接上陸する。雨季と乾季で水位の上下が激しく、棧橋などは作れないのであろう。

ゆるやかな坂を100mばかり、ホテルの玄関まで歩いてゆく。レセプションとレストランがあるメインの建物と各客室とは、ボードウォークでつながっている。周囲の自然にうまく溶け込んだ素朴な雰囲気とデザインが素晴らしい。オープンテラスになったレストランでのそよ風に吹かれながらの食事が、ツアーの満足度を引き上げている。水量が多いのに、メコンの流れは水音がしない。夜、灯に飛び込んでくる虫の多さもまた、ラオスの自然そのものである。ルアンサイロッジはかなり高級なエコツーリズムロッジともいえるだろう。

熟年のアジア旅行リピーターに

クルーズの運航はフエイサイからの下りが月・水・金、ルアンパバンからの上りが火・木・土。所要時間は下りが1日目7時間、2日目8時間。ルアンパバンからフエイサイへの上りは、1日目が11時間、2日目は10時間と、少し長くなる。船中におけるランチ、ティータイムには果物、スタッフのサービスも行き届いている。

少しのんびりした日程にするのであれば、ルアンサイロッジに2泊というテもある。追加料金は食事込みで1人71ドル。このツアーはラオス北部旅行の素材として完成度が高い。日本からのツアーでもすぐに人気コースとなるだろう。FIT（Foreign Independent Tour）のためにはツアー以外に「乗合ボート」もあり、外国人との混載でも一向に困ることはない。世界遺産のルアンパバンと組み合わせ、熟年のアジア・リピーターから

も高い評価を受けることができる。素朴なラオスにふさわしい、価格的にも魅力的なコースである。

4. ハノイから行くタムコックの舟遊び（ベトナム）

ベトナムは南北に2300kmもある細長い国である。気候や風土も、ハノイがある北部、ダナン・フエ・ホイアンなどの中部、ホーチミン中心の南部では大きく異なっている。日本の北海道から九州・沖縄までを、「数日のツアーにせよ」と言われても困るが、ベトナムへのツアーも、せめてこの国を3分割したうえで組み立てる、といったくらいの仕分けが必要であろう。

数日のツアーでベトナム南北を忙しく引き回し、「行った気分」にしてしまったのでは次につながらない。ましてやハノイとハロン湾のあと、そのままラオスかカンボジアの世界遺産へとすすむ特急ツアーも少なくない。「安い、近い、短い」というアジア旅行の3重拘束から、ほつほつ解放される必要がある。ベトナムにおいては、ハノイ、ダナン、ホーチミン中心に、おのおの1週間ぐらいのモデルコースをいくつか開発してはどうだろう。いまや成熟した中高年市場は、ゆとり、上質、おいしさ、などを求めている。ツアーによって、「幸せな時間」をどうしたら担保できるのか。もはや安さを第一に求めるという客層ばかりではなくなった。いままでのマス・マーケットに対する手法では、市場が求めるものと供給側の商品群が、ミスマッチになってしまっているケースが少なくない。

ベトナム北部・中部・南部はそれぞれ、一般的な旅行シーズンが異なる。1～4月の南部、2～9月の中部、9～12月の北部が、気候的には凌ぎやすい。年齢層別クラスター、SIT カテゴリーなど、シーズンやマーケットに合わせた企画の開発を積極的に進めるべきであろう。シニア市場ばかりでなく、若年層・学生マーケットへのアプロ-

チは、今後とりわけ重要である。

3つの鍾乳洞を小舟で

というわけでここでは、ベトナム北部旅行の新しい目玉になりそうなタムコックを紹介したい。ハノイから南へ2時間半、国道1号線を南下したあたり一帯には、桂林やハロン湾を連想させる高さ数百mの石灰岩の山々、緑の奇岩群がそそり立っている。そのふもとを蛇行する、ほとんど流れがないように思える浅い川を小舟でめぐるツアー。タムコックはベトナム語で「3つの洞窟」を意味する。ゆるやかな川は山の下をくぐり抜け、3つの鍾乳洞の中をぬうように流れている。

タムコックの観光は、1艘にお客が数人までという小舟に乗って、沼沢のような川を2時間ほどのんびりめぐってゆく。舟の漕ぎ手は地元の人たち。川の両側は広々とした蓮池になっている。6月から8月には、川面いちめん蓮の花が咲き乱れる美しい光景が楽しめるであろう。櫂の水音や吹く風、たまに小鳥の鳴き声が聞こえる以外、何の音もしない。鴨がつかいで泳いでいる。澄んだ水の中に水草が揺れる。小魚が跳ねる。紫のちいさな蜻蛉が、羽をきらめかせて飛び回っている。蓮池がとぎれると今度はウォーター・ヒヤシンスの群生。小舟は音もなく真っ暗な鍾乳洞に滑り込んでゆけど、長さはいずれも数十mほど。すぐ向こうに出口の光が見えてくる。

理想的エコツアー

珍しい山々の風景、緑の田園、静かな沼沢池に行く小舟、というタムコックの観光は、理想的エコツアーである。ただベトナム語ができないと、残念ながら舟をこいでくれるおばちゃんたちとの会話が成り立たない。舟の行く先には、果物や飲み物、お土産物売りの小舟も待ち構えている。こうしたことも場合によっては煩わしい。エコツアーとしては、このツアー料金の中に日本語のガイ

ド・パンフレットも込みにし、舟をこぐおばちゃん
のチップも含めてしまう方がわずらわしくない。
彼女たちはツアーが終わり近くなると、やおら
足元の箱から土産品を取り出し、セールスにかか
る。手配の際ここらあたりを考慮し、少し高めに
代金を設定してあげれば、お客も気がラクだし、
舟をこぐ方も嬉しいだろう。現地業者とも協力し
て、合理化の余地がありそうだ。小舟の遊覧料金
は1艘に2人が乗ってチップ込み、およそ14万
～15万ドン。2009年の1人当たりの料金は、日本
円に換算するとわずか500円ほどでしかない。

ハノイからタムコックへのドライブはとても美
しい田園風景を楽しめるが、往復2時間半ずつの
走り通しはちょっとつらい。途中の農村に立ち寄
るとか、食事の休憩を入れるなどの工夫が必要か
と思われる。帰りには道路と並行する鉄道の一部
利用など、ちょっとした行程に変化を持たせたい。
料金への跳ね返りはわずかなものである。

(『トラベルジャーナル』, 2009)

附II. JICA=GUAM アゼルバイジャ ン・ウクライナ調査報告

2010年9月、JICA（国際協力事業団）の仕事
でアゼルバイジャンとウクライナを訪れた。訪問
目的は、両国の観光振興に関するアドバイス、な
かなく日本からのインバウンドをいかに活性化
させるか、その可能性と具体的方向を探ること
である。

ここにいう GUAM 4カ国は、旧ソ連邦にあっ
てその南西の一角を占めていた地域である。東は
東欧圏に接し、西はカスピ海からアジアへとつづ
く。北にはロシア、南にはトルコとイランが並ん
でいる。黒海の北側に位置するウクライナとモル
ドバ。同じく黒海とカスピ海に挟まれ、標高5000
メートルを超えるコーカサス山脈の南側に位置す
る、グルジアとアゼルバイジャン。以上2つの地

域をまとめて、その頭文字を語呂合わせ的に並べ
たのが GUAM である。

GUAM は「民主主義・経済発展のための機構」
として1997年に発足した。現在は、民主化、経済
発展、安全保障、欧州統合などを主な目的とした
協力関係が続けられている。首脳会議が原則的に
年1回。経済・貿易、エネルギー、運輸、観光な
ど、8分野のワーキンググループがあり、定期的
な会合を持っている（外務省資料から）。

感触からすると、どうもこの後ろにはアメリカ
の意向が見え隠れる。

オリエンタル・ヨーロッパという可能性

日本からのこの地域への旅行者数は、商用や観
光を含めまだ数百人レベルである（2008年、アゼ
ルバイジャンへ696人）。ウクライナは日本から旧
ソ連へのパッケージツアー「モスクワ―サント
ペテルブルグ―キエフ3都市めぐり」などに組み
込まれていたりするので、あるいは国のサイズも
あり（ヨーロッパ最大である）、ようやく年間
6500人のレベルにまで来ている。

この調査ではアゼルバイジャンのバクー、ウク
ライナのキエフとリビフをざっと一回りした。結
論的に言うならどちらも、今後日本からの観光客
を受け入れるに足る、魅力に満ちた地域である。
あるいはツーリズムの国際市場において、他と十
分に競い合える素材が揃っている。とくにこの地
域がもつ歴史と文化の重層的な厚み、あるいは多
彩な民俗にいろどられた風物は、よその地域と比
べ相当にユニークなものだ。

とくに最近の日本の海外旅行市場は、中高年市
場における極端なりピーター化市場と、新規参入
市場あるいは若年層の減少が顕著になっている。
したがって、この地域のような新しいデスティネ
ーションは、マーケティングの仕方によっては意
外に早く、また効果的な結果をとりやすい。もち
ろん一気に大きな数が動くことはない。しかし比

較的質の高い、価格的にも上の市場を確実に獲得しうるものと思われる。

旧ソ連邦に属していたこと、ならびに観光マーケティングといった活動とはほとんど無関係だったことなどから、この地域は日本に全くと言っていいほど知られていないし、地理的認知も皆無に近い。それだけに日本における新しいデスティネーション・マーケティングの取り組みとして、面白いケースとなりそうである。

アゼルバイジャンでは、首都バクー近辺における石油や天然ガスの生産が順調である。今世紀に入ってからオイルブームによる高度成長が続き、とくにバクーでは住宅や高層ビル群の建設ラッシュがすさまじい。エネルギーの面でアキレス腱を抱えるのはウクライナだが、2012年サッカーのヨーロッパ選手権開催地として、急ピッチでインフラ整備などが進行中だった。その折はグルジアやモルドバを見る機会がなかったが、現地で得た感触からすると、ここにいう GUAM 4 カ国はそれぞれ十分な観光的魅力に恵まれており、日本市場におけるマーケティング活動は、政治問題などのいざこざさえなければ、それなりのリターンが十分期待できそうだった。

以下、地域ブランディング、日本市場への取り組み方、姉妹林提携、研修プログラム内容などにつき、それら観光マーケティングの初動段階における、いくつかの具体的方策を述べる。いずれも現地観光関係者との会合などにおいてアドバイスした事柄である。

「オリエンタル・ヨーロッパとコーカサス諸国」

この地域は日本において、まだ無名である。したがって、人々の意識の中にある地図に GUAM を描き込むこと、あるいは地名として意識し、特定し、記憶させることから始めなくてはならない。つまり日本におけるこの地域の観光マーケティング第一歩は、地域のブランド構築から始まる。非

常に大切なプロセスである。

結論を先に言うならこのエリアを、「オリエンタル・ヨーロッパとコーカサス諸国」と命名することを提案したい。

当報告書では以下便宜上、Oriental Europe & Caucasus Countries から、OECC と略し表記する。つまり黒海の北と東に分けられているふたつの旧ソ連邦エリアを、それぞれ「オリエンタル・ヨーロッパ」と「コーカサス諸国」という、サブリージョンにしてくり合わせる命名である。

地域的なまとまりからすると、オリエンタル・ヨーロッパにはベラルーシが、コーカサス諸国にはアルメニアが含まれることになるが、ここではそこまで立ち入らない。将来的には OECC のタイトルによる旅行ガイドブックの編集が考えられるであろう。地政学上のいきさつと観光とは本来分けて考えられるべきだが、今までの政治的あるいは歴史的経緯からしてやむをえない。

日本におけるざっとした地理的くくりの中には、東ヨーロッパははっきり存在する。ロシアの西部にはすでにヨーロッパロシアと称される地域がある。またきわめて漠然とはしているが、「コーカサス地方」という名称は、記憶上に何がしかのプラスイメージをもたらしている。一方 OECC 各国にはそれぞれ「旧ソ連邦」から脱し、あらためて「ヨーロッパ」というくくりの中に入りたい、あるいは入れられるべきだという思いがあるようだ。

地域ブランドの構築

以上のような要素を考慮した上で、地域ブランディングのテーブルに OECC が残った。オクシデントに対するオリエントという呼び方は、歴史学上紀元前メソポタミアとかペルシャという「東」を指していた。いわばヘロドトスの時代のことである。したがって、旧ソ連邦の一番西にあって黒海の北に位置する国々を、あらたな観光デ

ステイネーションとしてわかりやすくグループ化する場合、東欧圏のさらに東という意味合いから、オリエンタル・ヨーロッパと命名しても、けっして不都合ではないだろう。

今後ウクライナ、モルドバ、グルジア、アゼルバイジャンが、1つの地域として日本の観光市場に売り込みを図るのであれば、OECC という命名は極めてわかりやすく、またそれなりの合理性を持って受け入れられるにちがいない。

言うまでもないことであるが、GUAM などという外交・政治上の符牒は、観光政策のうえで全く意味を持たないばかりか、マーケティング諸活動においてはマイナスである。

参考までに、現在の日本における観光市場の中でOECCが占めている地位を見てみよう。わかりやすいベンチマークとして、『地球の歩き方』というガイドブックシリーズの中にOECC諸国が、どれほどのページで紹介されているのか確認しておきたい。ひとつの目安になるであろう。

『地球の歩き方』は2010年現在、主要方面別117冊（種類）が発行されている。当4カ国はいずれも「ロシア」という大きなタイトルと、小さくウクライナ、ベラルーシ、コーカサスの国々と記された1冊（全600ページ）の中に含まれている。なおロシアには別冊で「シベリア、シベリア鉄道とサハリン」がある。

上記600ページのうち4カ国についての紹介は、ウクライナ59ページ、グルジア14ページ、アゼルバイジャン12ページ、モルドバに至っては4ページだけにすぎない。ちなみにモスクワについては160ページ、サンクトペテルブルグは100ページ、ヨーロッパロシアにも29ページが当てられている。つまり旧ソ連邦というおおまかなカテゴリーの中に、4カ国全部でもわずか15%のページしか、割り当てがない。117デステイネーションのうちの1冊、そのまたわずか15%だけである。

日本の観光市場へのアプローチ

現GUAM 4カ国のチェチュエラシュビリ事務局長は、「4カ国によるジョイントプロモーションの結果を急いでではないが、JICA研修の結果として、2011年中に日本からの最初のツアー受け入れを成功させたい」と語った。そのために、4カ国それぞれから民間企業である旅行業者が、自費で2010年のJATA-WTF（日本旅行業協会主催の国際旅行博覧会＝9月24日～26日、東京ビッグサイト）に参加する。事務局長としての熱意に敬意を表すものだが、WTFはいつてみれば年に1回行われる旅行業界のお祭りであり、花火に過ぎない。これへの参加を実効あらしめるには、それに続くコンスタントな営業的フォローアップが不可欠である。それらを具体的に挙げれば、次のような項目になる。

観光プロモーション担当者を大使館に

日本には各国の観光プロモーションを担当するため、60カ国が「政府観光局」を設置している。このほかおよそ30もの、地域、州、あるいは市などの公的な観光局がある。もちろんそれぞれが自国あるいは地域への日本人観光客誘致を目指し、日々の営業活動を展開している。こうした観光局をもたない国々のなかにも、大使館員に観光担当者を置き、部分的なプロモーション活動を行っているところがある。OECCとしてすぐに自前の観光局設置をもくろむなら、最少スタッフ3人としても、年間予算は少なくとも50万ドル、あるていど目に見える販売促進の展開には100万ドルが必要とされるだろう。

それに代わる実効的な、しかも予算をそれほど必要としない手立ては、ウクライナ、グルジア、アゼルバイジャン各大使館に、観光担当の専任者を置くことである。この担当者達がまとまって、あるいは連絡を密に取り合いながら、旅行会社に対するセールス活動や、マスメディアに対する

PR 活動を行い、日本における日々継続的なプロモーションを遂行する。

ほとんど知られる事のない OECC 諸国が、日本市場において何らかの効果的観光プロモーションを目指すなら、せめてこうした日々の活動を推進する、具体的な人の存在が不可欠である。ツーリズムでは個人的なつながりや信頼関係をとても大切にす。大使館スタッフとして、旅行業界やメディアにその存在を評価される事が、OECC を売り込む以前に強く意識されなくてはならない。なおこのスタッフの使命は、日々の旅行業界、あるいはメディアに対する地道なセールス活動である。大使館の中に座っているだけでは全く意味をなさないし、具体的効果もおぼつかない。

OECC を扱う旅行会社の組織化

日本における旅行業界へのアプローチは、全体に広く呼びかけても意味を成さない。常に新しいデスティネーションを探し開拓している会社、西域やロシア地域に強い会社、中高年の顧客をしっかり囲い込んでいる会社、若い年齢層の、あるいは旅なれた個人客を対象に営業展開をしている会社、目的志向がはっきりある市場に特化している会社などにマトをしぼって、個別に説得的なセールス活動をしなくてはならない。現在マスのマーケットに照準を合わせている、大手旅行社に漠然と呼びかけても、無視されるだけである。また日本全体にある1万社以上の旅行会社にメッセージを届けようとしたところで、時間および経費上のムダを産むばかりで、実際的な効果には全く期待が持てない。

いわゆる上記のような「専門店」に属する旅行会社を、現時点で筆者が把握する範囲、ランダムに列記しておく。新デスティネーション OECC への、マーケティング初動期（3～5年）においては、これらの会社に対する積極的セールスを徹底化し、少しでも具体的な成功例、結果を出すこ

とが何よりも重要である。

トラベルプラザ、ロシア旅行社（WAS）、JIC、ユーラスツアーズ、大陸トラベル、インツーリスト・ジャパン、エムオーツーリスト HIS（FIT セクション）、プロコエアーサービス、旅のデザインルーム、風の旅行社、ワールド航空サービス、ニッコウトラベル、グローバルユースビューロー（GYB）、西遊旅行、ユーロシア旅行社、クラブツーリズム（SIT セクション）、JTB 地球クラブ、アルパインツアーサービス

（など、順不同）

* ちなみに旅行業界には上記の何社かを含む「旅の専門店会」という組織がある。

外交と観光の大使

OECC 各国が、国を挙げて観光プロモーションに取り組むという姿勢を明確に示すため、各国大使にそれぞれ「観光大使」として働いてもらうことが、一番望ましく、インパクトが強い。また観光プロモーションに大使が効果的役割を果たしている国も、実際に少なくない。たとえば、旅行会社に対するデスティネーションセミナーや懇親会を、大使からの招待状により、大使館で行う。メディアに対しても同様である。せめてこうした機会を、年に2回は持ちたい。集まってもらう人数は多くなくていい。大使や大使館、あるいは担当者との物理的距離感を近づけることにより、プロモーションの効果を格段に引き上げる事が可能になる。オープニング、あるいはレセプションにおいても、必ず大使自らが挨拶し、身近に親交を深めたい。

継続的セールス活動

上記でも触れたが、セールスの鉄則は継続することにある。なるべくおなじ担当者が、専門店やメディアの人たちに常時コンタクトを欠かさない

こと。大使館にとって観光が片手間仕事ではないという姿勢を常時保っておきたい。旅行社の企画担当者、あるいは経営の責任者達と、親密な信頼関係づくりは観光プロモーションの第一歩である。OECC から直接、観光省担当者とかサプライヤー各位が日本まで出かけてくるのは、理想的であっても実際には難しい。時間や経費もかかりすぎるであろう。しかも、年に2回くらいは最低でも出かけて来ない限り、儀礼以上の意味をもたせることは難しい。あえて付け加えておくと、旅行会社は常時多数のデスティネーションを扱っている。そこへ新たに OECC が割り込んでゆくためには、先行デスティネーションを上回るエネルギー、情熱が注入されなくてはならない。日々たくさんの国や地域が、各旅行会社においてシビアな競争を行なっているのである。

なお、各大使館の観光担当者は、最低でも日本語による意思疎通ができること。もちろん現地に詳しく、ホスピタリティに富んだ、ツーリズムを良く理解している人であること。さらにこれが日本人のスタッフであれば、旅行業界側は気が楽かもしれない。ともあれ、ふつうの日本人に対する、コミュニケーション能力の欠けた人材は役に立たない。外交関係者には時に（意識的にかもされないが）こうした人員が見られるので、日本市場に対するツーリズム・プロモーションには重要なことがらとして、あえて指摘しておきたい。

もちろんあらためて言うまでもないことなのだが、セールス活動にともなう日本語のパンフレット類、地図、ツアープランニング用のマニュアルなどは不可欠である。そして旅行会社がパンフレット作成時に使えるように、最新の魅力的な観光写真を何百枚か CD に落とし込み、常時配布できるようにしておくことも大切である。

それから各国の主要な地名や人名を、オフィシャルな「カタカナ標記一覧」として、各大使館で用意する。とくに地名は、カタカナでくっきり記

憶できるように、統一しておくべきである。たとえ英語表記地図でも OECC の地名は、日本人にとっては大変拾いにくい。この作業は、メディアの人たちからも評価されるに違いない。

また、OECC 各国のホームページやサイトも、詳細なものが日本語で立ち上げられなくてはならない。各国語あるいはロシア語などでは、ほとんど意味を成さない。最低でも四季それぞれにおける内容のアップデートは不可欠である。すぐに日本語が無理であるなら、せめて英文の必要があるが、残念ながら英文であっても積極的に活用してもらえるのは、せいぜい業界で2～3割、一般では1～2割期待できればいいほうである。

現地視察・研修旅行の実施

OECC に対する理解を深め、ツアーをつくらせてもらったり、報道してもらうためには、現地に足を運んでもらうことが理想的であり、手取り早い。いろいろな国々や航空会社は、毎年定期的に、こうした目的で Familiarization Tour (いわゆる FAM) を実施している。OECC もツアーづくりへの誘導は、ここからスタートしなくてはならない。新しいデスティネーションやツアー企画への取り組みは、旅行会社にとっての先行投資でもある。FAM はそうした取り組みに対する呼び水であり、支援策にあたる。時には新しいパンフレットの制作費負担を、観光局が行う例も珍しくはない。

テーマやルートを決め、あるいは専門店各社の意見を聞きながら、効果的な FAM を継続して行いたい。ときには旅行会社やメディア別に、個別の FAM を実施せざるを得ない場合がある。いずれの場合も、OECC として負担しなくてはならないのは、航空運賃、地上経費（宿泊、交通、ガイドなど）。食事の手配・予算化はあってもいいが、企画担当者やメディアの場合、そこまで拘束しない方がいい。

航空会社との協力態勢づくり

OECCにとってツーリズム・マーケティング上不可欠な協力相手が、OECCと対象デスティネーションを結ぶ航空会社である。現状の日本からOECCへのつなぎは先ずトルコ航空、次にオーストリア航空、エミレーツ、あるいはウズベキスタン航空など。航空会社とOECC側のサプライヤーは、具体的なツアーづくりにおいて、あるいはデスティネーション・プロモーションにおいても、利害を共有する。あるいは先のFAMを実施する際もOECCは、コストからすれば最も大きな比率となる航空運賃の実費負担を、空いている席を流用してもらうことによって、除外できる。

とくにOECCのように、日本との間において直行便航空会社を持たない地域にとっては、日本市場においてのセールス活動ともども、航空会社の支援を欠かすことはできない。OECCにおける各サプライヤー（を代表する立場としての大使館）、日本市場においてツアー作りと販売をになう専門店旅行会社群、そして両者をつなぐ航空会社（群）。この3者のしっかりした協力は、OECCの具体的なマーケティングを進めていく上での三位一体態勢ということができよう。このうちのどれひとつが欠けても、効果的なマーケティングは推進できない。

なかならずトルコ航空との緊密な関係づくりは、OECCにとって絶対条件に近いものがある。OECCの本国側、トルコ航空の本社、そして両者の日本における出先。これらがOECCの日本におけるマーケティング計画につき、ビジョンの共有をしっかり出来ることが理想的であろう。

JATAとの協力態勢

先に述べた旅行業の専門店への取り組みのほか、旅行業界全体に対するOECCのプレゼンスを上げてゆくためには、やはりJATAの協力が不可欠である。この視点からすれば、JATA-WTF（国

際旅行博）への参加は無意味ではない。OECC各国の大使とJATA会長あるいは事務局長、海外旅行委員会のトップなどとの定期的な交流を深める。そして、JATA理事会メンバーや海旅委員会をOECCに招待するなど、業界全体のOECCに対する理解度を深めるために、JATAという組織の協力をあおぐ。

JATAは方面別「デスティネーション・スペシャリスト」の養成講座を運営している。OECCとしてこの枠組みに参加し、OECCに詳しい業界の若いスタッフを増やしてゆくという試みもあっていだろう。

将来的ビジョン

観光におけるマーケティングで一番大切なことは、たびたび述べるように、継続である。単年度の思いつき、あるいはその場限りの自己満足的な活動なら、やらないほうがいい。OECCの何を、どんな市場に売り込むのか。どんなイメージやキャッチフレーズを使用するのか。3年、5年、さらに10年で何を達成するのか。予算規模はどうか。人員は。目標人数は。費用対効果をどのレベルにおくか。サプライヤーや航空会社との望ましい関係構築そのほか、具体的なテーマは限らない。OECCの特徴をうまく盛り込むためのルート設定や、旅行商品のラインアップ、市場における企画担当者達との合意形成も、OECCを「商品」として日本に売り込んでゆくための、欠かせないプロセスである。

日本市場におけるOECCを、どのような姿に育ててゆくのか、先に触れた三位一体による将来ビジョンづくり。このイニシアティブをとるのもOECCである。はっきりしたビジョンに基づき、具体的なマーケティングの戦略と戦術に落とし込む作業が必要である。商品・販促・流通・価格などのミックス。広告宣伝でいう、注意、興味、検索、購買、共有（AISAS）5段階への効果的対

応など。こうした作業が確実に行われぬ限り、日本市場へのマーケティングは、長続きのする効果が現れにくい。

ウクライナと日本の「世界遺産姉妹森林提携」

ウクライナ西部、スロバキアとポーランドとの国境に接するウジャンスキー国立自然公園は、ヨーロッパで唯一の3カ国にまたがる「東カルパティア山脈自然保護区」を形成している。大陸分水嶺をなすカルパティア山脈は、高さこそ2000mほどだが、ここに降る雨は、東はアドリア海へ、西は黒海へと流れる。ぶな、オーク、榆、かえで、樅、つが、樺、松などの深い森におおわれた、ヨーロッパでは数少ない貴重な森林である。ユネスコは2007年、ウジャンスキーとスロバキアのPoloniny 国立公園のぶな原生林地域を、世界にかけがえのない生物多様性を含む「カルパティア山脈自然遺産」に認定した。

ウジャンスキー国立自然公園の谷間には20の小さな村々があり、1万4000人ほどが住んでいる。それぞれの集落の中心には必ず小さな教会がある。春先から秋にかけて森で採れるホワイトマッシュルームは、干せば冬も食べられる「ウジャンスキーの誇り」だと、地域のガイドは言った。ちいさな村々にホテルが10軒ほど。日本と同じようにこの一帯も少子高齢化と人口の逡減に悩む「限界集落」の趣がある。観光はこの谷の重要なテーマになっており、スキー場の経営も進められている。自然環境の保全、観光、地域経済の活性化。このローテーションをうまく回転させることが必要。そのために谷間を流れる溪流を守ること、「Keep our river clean forever!」をキャッチフレーズに、子供達の教育にも力を入れているのだと、国立公園の管理官は語った。公園内には350kmに及ぶハイキングルートが指定されているが、歩道の整備や実際の観光客受け入れは、まだまだこれからという状況にあるようだ。

このようなウジャンスキー国立自然公園と日本の白神山地を、自然遺産地域同士による「ウクライナ・日本姉妹森林公園」として提携交流してはどうかというのが、ここでの提案である。双方は森林自然、気候、地理的特徴、人々の暮らし、過疎性、もちろん世界遺産ブランドなど、多くの共通点がある。姉妹提携をきっかけに子供達までを含めた双方の交流が始まれば、さまざまな話題にもなるであろう。世界平和という世界遺産の精神にも沿うことができる。提携を通じてお互いの認知度が高くなれば、自然遺産を生かしたクオリティの高いツーリズムを推進させることにつながる。JICAの研修プログラムがきっかけとなって、このような交流が生まれるなら、これほど喜ばしいことはない。

JICAによるOECC各国観光関係者への研修プログラム

現地をまわってOECC関係者の話を聞いた範囲では、圧倒的に「日本のことを知りたい」という希望が多かった。日本人、日本のこと、旅行市場、日本の旅行者のニーズ、旅行会社、インバウンドやアウトバウンドの現状、あるいは見通し。日本が経済大国であり、1700万人の国際観光客を送り出している国、東洋におけるユニークな国。あるいはロシアや西欧諸国と対等に戦った国として、トルコなどから得ている高い評価も、OECCの対日本イメージにプラス評価を加えているようである。アゼルバイジャンでは柔道人気は圧倒的だし、ウクライナではどこに行っても「スシ」が売られている。とはいうものの、いかんせん具体的な日本に関する情報は皆無に近い。

また、研修の期間はなるべく短い方が（2週間程度）、参加しやすいようだ。立場を代えればよく解るが、現場で重要な仕事に携わる人ほど長くは休めない。政府関係であれ民間であれ同様である。したがって今回のプログラムもその線に沿っ

て組まれるのが望ましい。以下に筆者が思いつく範囲における、具体的な講義科目を並べてみた。

3年間にわたる研修だと聞かすが、参加者が毎年変わるのであれば、研修内容にそれほどの変化をつける必要はないのではないか。とくに観光省などの「官」の立場と、サプライヤーなど「民」の立場では講義や視察内容に変化があつて当然である。しかし双方が混じるのであれば、3年間の研修項目・内容は、それほど変えないほうが望ましく思われる。

“Knowing Japan Seminar”

- 1) 日本の歴史（特に鎖国，明治維新，日清～太平洋戦争，高度経済成長など）
- 2) 日本の文化や民俗について
- 3) 日本人の考え方，価値観
- 4) 日本の食事（食，文化，マナー，お茶など，次項と一緒にできる）
- 5) 日本の旅館やホテルとサービス（宿泊し，レクチャーを受ける）
- 6) 日本の交通機関体験（観光バス，鉄道，タクシーなど）
- 7) ツーリズムにおけるホスピタリティについてと，日本人の礼儀作法
- 8) 日本の旅行市場の変化について（とくに中高年市場の分析）
- 9) 日本のアウトバウンドとインバウンドの流れ
- 10) 日本の旅行業の現在と将来
- 11) 日本の旅行業法の目的とその問題点（JATAの顧問弁護士に聞く）
- 12) 日本のエンターテイメントを体験する
- 13) 市内観光やエクスカージョンを体験する
- 14) 日本語によるサイトの立ち上げおよびメンテナンス
- 15) 日本語印刷物（観光情報）のつくりかた
- 16) 日本の空港を見てもよう（羽田に案内し，関係者に講義を依頼）

17) 東京のインバウンド専門旅館の話を書く

……等々。

むすび

バクー滞在中の朝食時，たまたま同じテーブルに座ったスイス人が，チューリヒからの投資コンサルタントだった。水を向けてみたところ，アゼルバイジャンへの投資はリスクが少なく，農業の可能性は高い。観光も大変に重要であるとの見立てであった。同じころ，8月20日付 Baku Weekly という新聞に，「アゼルバイジャンの平均給与は，前年比5.3%増」という記事。880万人の人口のうち首都のバクーに225万人が住んでいる。外資系ホテルも建設ラッシュで，パークハイアット，ラディソン，ラマダなどに続いてヒルトン，シェラトン，フォーシーズンズ，マリオット，ケンピンスキーなどが立ち上がりつつある。

アゼルバイジャン人はおよそ世界中に4000万人いるらしい。現地の関係者は，イランにいるアゼルバイジャン人の数のほうが，本国にいる数よりずっと多いと言った。言葉はトルコ語の方言に近いらしい。街のたたずまいは相当にペルシャ風である。城壁をくぐって世界文化遺産になっている旧市街に入ると，昔のキャラバンサライがそのままレストランになっていたりする。宗教はイスラムのシーア派が主流，宗教を意識させられる事がほとんどなかった。女性たちの服装もミニスカートありノースリーブあり，日本と変わるところがない。カスピ海の西岸中央に突き出したアプシェロン半島一帯の，陸も湖にも，油井の櫓が林立している。数千年前に描かれたという岩画が残され，世界遺産になっている。

バクーの北方，コーカサス山脈に近い，ギャバラやシャキ，ナブランといった方面に森や山，溪流などのあるリゾートができていくという。トルコ，イラン，ロシア，グルジア方面からの影響が何かにつけ感じられるとともに，シルクロードの

要衝にあったというバクーには、もちろんモンゴルの影響も強く残されている。そんな重層文化の意外性という面から、日本人の海外旅行市場の目新しいデスティネーションとして、アゼルバイジャンはかなり人気を博しそうである。

ウクライナのキエフでは比較的大きな3つ星ホテルに滞在した。スタッフ全員が考えられないほど無愛想なので、現地の観光関係者にただしてみた。こたえは1つに「やたらニコニコして人からバカにされたくない」というある種のプライド文化。もう1つは70年にわたるソ連邦時代、「中央ロシアから（上から）言われたとおり、過不足なくやる」という癖がついてしまい、残念ながらお客様目線などという見方は考えたこともないのだ、という説明だった。これはどこでも共通である。いずれも納得のいくものではあるが、国際観光ということになればそれではおさまらない。特にキエフのような大都会では、観光開発などよりも先ず、「ビッグスマイル・キャンペーン」を実施すべきであると、関係者に勧めた。「元気なあいさつ、明るい笑顔」は、観光とホスピタリティの第一歩である。

日本では想像しにくいのが、バルト海から黒海、さらにエーゲ海へ、オリエンタル・ヨーロッパを南北につなぐ一大水系ができていた。川や湖をわたり、バイキングもこの水系を通過してやってきた。道路や鉄道以前は水路が高速道路であり、幹線道路だったのである。キエフの中央を流れるドニエプル川は、そうした動脈の一部をなしている。この水系もまた、現在は観光船のクルーズで人気がある。

東西が「絹の道」なら、この南北は「琥珀の道」である。この道の要衝がキエフであり、クリミア半島であり、オデッサだ。オーストリア・ハンガリー帝国、ロシア、ポーランド、トルコなどがこのあたりに入り乱れてやって来て、去っていった。もちろんモンゴルも来たし、コサックは周

辺からの逃亡農民である。こんな歴史自体が、日本からの観光客にはとても興味深い。ロシア正教のきらびやかな大寺院もさることながら、海に囲まれ鎖国で独自の文化を形成した日本と比べると、いっそうウクライナの文化・民俗が際立って見える。

リビフのブナ林世界遺産

やはり古い市街が世界遺産に指定されているリビフへは、キエフから1時間で飛べる。市電やトロリーバスが走るリビフの中心部に、2000以上の古い家屋が残されている。そのうち235件の建物が、ユネスコにより世界遺産指定の対象になった。博物館がなんと32もある。石畳の古い街を当てもなく歩き回り、くたびれたら街角のカフェでコーヒーをすすする。レストランでのんびりランチを楽しむのも悪くない。そんなくつろいだ気分してくれるのが、リビフの魅力であろう。先のウジャンスキー国立自然公園へは、ここから2時間のドライブである。地元のガイドはプロとして信頼のおけるタイプだったが、彼はウクライナ観光なら、キエフよりリビフとウジャンスキーのほうに重きを置くと言った。

2カ国を回って一番感じたことは、「なんとか英語の表示を、せめて英文の説明やパンフレットを」ということだった。日本に来る外国人の中にも同じようなフラストレーションを感じている人が少なくはなさそうだが、とくにキリル文字の羅列には手も足も出なかった。また、日本語による観光ガイド養成も急務であろう。あるいは優秀な英語のガイドと、日本からの優秀なツアーコンダクターによる通訳連携だろうか。ハード面からする観光インフラに関しては、現状にそれほど問題があるとは思われない。手狭で使いにくい空港もこの1～2年で急速に整備されそうである。先ずは、挨拶・笑顔と、言葉による障壁を低くしたい。

(2010年10月)

附Ⅲ. カルムイク共和国（カルムイキア）の観光調査報告

2014年9月の2週間、ロシア6都市（サンクトペテルブルグ、ノブゴロド、サマラ、アストラハン、エリスタ、モスクワ）における、インバウンド観光セミナーを行なった。主催は日本大使館の日本センターである。2012年に続く2回目。わずか数日だったが、カルムイキアというロシア内の共和国を訪問する機会があった。この国の事は日本ではほとんど知られていない。

どこまでも大草原が続く、「ロシアの中のモンゴル」である。ヨーロッパにおける唯一の仏教国でもあり、自然と文化において、そのユニークさは群を抜いている。地図で見るとカルムイキアは、東南部がカスピ海に接し、有名なヴォルガ川がカスピ海に流れ込む、そのすぐ西側に位置する。広さは7.6万km²。日本のちょうど5分の1ほど、北海道よりほんのわずか小さい。首都はエリスタ、全人口29.2万人。主な産業は農業、放牧である。帝政ロシアや、スターリンソ連時代の政治権力により、もともと中央アジア・モンゴル文化圏に住んでいた彼らは、強制移住を余儀なくされたり、追われたり、逃げ遅れたりしながら、ここに定住することになった。

目下のカルムイキアは、観光による地域おこしを考えている。夏は40℃を優に超える暑さ。冬は大陸性気候によって、零下30℃まで下がるという、厳しい自然条件の中にある国である。しかし、草原が見渡す限りチューリップの花で覆い尽くされる春。とほまもなく広がる湿地帯に咲き乱れる蓮の花、という夏の風物があり、大草原には馬、ラクダ、羊や牛の群れが草をはんでいる。渡り鳥が空を覆いつくす秋もある。訪れる人たちが必ずジョンバという牛乳茶で歓迎される国。こんなロシアの中の別天地を旅する経験は、ロシア国民のほ

とんど、なかならずロシア北西部のサンクトペテルブルグやモスクワ地方の人々にさえ、とても想像が及ばない世界なのではないか。360度地平線に囲まれた、真っ平らな大平原である。いつかきっと一度くらいは、その夕焼けや星空を見てみたいと思わない人はいないであろう。といったあたりを念頭に、このカルムイキアの、エコツーリズムによる観光マーケティングを考えてみた。

カルムイキアの観光を「商品」として考える

まず手始めに、カルムイキアの観光的な魅力を、内外の知見を併せつつ洗い出してみる必要がある。その地域の人では、当たり前すぎて、意外に自分たちの魅力に気が付いていないことがあるから、外部からの専門家の目線も必要である。自然、気候、文化、民俗、歴史、産業、食べ物、お祭り・イベント、「人」などにつき、なるべくたくさんのお宝素材を洗い出す作業が必要。土地の人にとっては魅力と思われぬ事象も、視点を変えるとまったく反対の評価につながるものが少なくない。

〈フェノロジーカレンダー〉

上記の作業を終えたら、表の左に、それら各項目（お宝）を上から下へ書きだし、右側へ、1～12月のカレンダーにそれらの該当期間を、ラインであてこむ作業を行う。この表により、シーズン毎のお宝が、ひと目で把握できる。花・鳥・動物・食べ物、ときに星座まで、これはと思われる自然現象は限りなく多い。

〈観光ルートの設定〉

花とか動物、歴史文化、自然景観、といった特定のテーマによる、旅行・ドライブルートは作ることができるだろうか。それらに魅力的なニックネームをつけられるだろうか。ルート設定にはある程度、宿泊施設が用意されていなくてはならない。

〈宿泊施設に関して〉

新しい宿泊施設を必要とするなら、それらは周辺環境とのバランスを考えた大きさ、色、高さ、などのデザインが慎重に考慮されるべきである。そのうえで、滞在客がのんびり、快適に過ごせる時間と空間を提供できるよう設計する。とくに部屋の窓はフロアから天井まで、大きく明るくとりたいた。キーワードは、上品、明るさ、清潔、快適、静けさ、など。

〈滞在時間と消費金額は比例する〉

訪れる人々を通過客にしないため、なるべく多く宿泊させる日程・ルートづくりが必要。そのため、夕方や夜、あるいは早朝や午前中の活動プログラムがあると、宿泊をセットにしやすい。あるいは1カ所ですべて泊らせるための魅力的な観光・体験活動を、多く用意する必要がある。

〈狩猟よりバードウォッチングを〉

エリスタのインタリストの話では「狩猟」の需要が比較的多いという。SITの典型市場ではあるが、これは一般的には通用しにくい。「自然環境＝動物保護」というグリーン市場から反発を受けないようにするため、このカテゴリーは「知る人ぞ知る」の範囲にとどめておきたい。射ち殺すより「バードウォッチング」のほうが、エコツーリズムが目指すべき方向であろう。

〈SIT (Special Interest Tourism)〉

これらのカテゴリーは、数の上では決して大きくない。しかし、マーケティング上の狙うべきターゲットとして、取り組みやすく効率もいい。エコツーリズムとの組み合わせを考慮しつつ、しっかり取り組みたいセグメント、あるいはクラスターである。①マラソンあるいはトライアスロン。カルムイキア、あるいはエリスタという名称を年間の定例イベントに育てる。最初は参加者が少なくても、継続させれば大きな力となる。②サイクリングツアー。③写真や写生をテーマとするツアー。参加者による写真のコンテスト。入選作品を、カルムイキアの広告・広報に（無料で）使用させ

てもらえるように、あらかじめ計画しておきたい。④フィッシングツアー、キャッチ&リリースの大会も企画できるだろう。⑤料理・グルメのツアー。天下一品のカルムイキア産仔羊肉がテーマである。食べるのみならず、その料理のしかたも。さらには「カルムイキア特産仔羊肉の冷凍パック（レシピ付き）」をお土産に売る。国外客には食肉検疫が問題になるかもしれないが、ロシア内からの来訪者にはウケるに違いない。⑥バードウォッチング ⑦星空や夕焼け観察。その他この方面での「お宝さがし」を行なってみると、意外な発見が多くあるものと思われる。

対象とするべき市場

〈エコツーリズム〉

カルムイキアならではの自然の素材や、独特の歴史文化を前面に出す。よそのあるものを真似しない。なるべく人工的な誘客施設をつくらない。地域全体を自然や文化の「生きた博物館」に見立てる。その保全をきちんと行い、数は少数でも、それをしっかり理解してもらえる客層にアピールする。顧客の知的好奇心を刺激し、旅の満足度を最大化させるためには、インタープリター（カルムイキア特有の自然や文化の解説役）が必要。知的興味のみならず、楽しませながら解説を行ない、満足度を最大化できるようなインタープリターの育成が必要である。

〈自然志向のシニア市場〉

都会の文化やエンターテイメント、ブランド品ショッピングなどを志向しない、旅慣れた中高年市場。知的好奇心が強く、体験交流型（Interactive）を求める、精神的に若く、能動的旅行者層。ローカルな文化や食事にも関心が高い。

〈学生や若者の市場〉

バックパッカーと言い換えてもいい。他国の自然や文化、人との交流に積極的。知的好奇心が高く、長く滞在する。たとえば「WWOOF」(World-

wide Opportunities on Organic Farms=農場滞在・作業の手伝いにより、宿泊費を相殺する旅行方法、世界を旅する若者に人気がある)といったようなシステムの利用にも積極的である。1日あたりの消費金額は小さいが、長期にわたることと、それ以上に旅行する国を理解し、好きになり、その国にとってプラスとなる情報発信力が高い。もちろん将来的に、リピーターとしてまた帰ってきてもらえる。

〈国際市場〉

上記の市場を考慮した場合、ドイツの市場が一番可能性が高い。国際観光の市場では、質・量ともにドイツは圧倒的で、新しいものを求める外国旅行リピーター市場がもっとも厚い。しかも連続休暇日数も多い。アジアでは文化的あるいは民俗的親和性から、中国・韓国・日本にもアピールしやすいだろう。

販売促進に関して

〈FAM Tour (Familiarization Tour)〉

対象となる市場から、①マスメディア、②旅行会社、③有名人などオピニオンリーダーたち、をあらゆる機会を通じ招待し、上記を体験してもらう。①にはその際、事前にどのくらいの露出量を期待できるのか確認しておかなくてはならない。②にたいしては、なるべく具体的に、新しい商品の造成・販売を依頼する。③に対しては、たとえば「観光大使」になってもらうなど、あらゆる機会を通じカルムイキアのことを発信してもらえるよう、親密な関係を保ちたい。彼らに、カルムイキアが一番のファン=応援団になってもらうのである。その意味では10月に予定されているという、日本の相撲横綱・白鳳の当地訪問などを、最大限うまく活用したい。「名誉観光大使」の肩書授与など、先方にも喜んでもらえそうだし、PR効果も高いものと思われる。同行の記者団などには、どこか数カ所、別のカルムイキアを見せ、体験し

てもらおう。それによる報道の露出量最大化を図る。
〈広告宣伝〉

これにかかわる費用はとてつもなく高いので、上記①によるソフトなPRにしぼって考えたい。あるいは先述の顧客の口から、カルムイキアについての質の良い、かつ信頼性の高い「無料広告」をしてもらえるよう、一人ひとりの旅行者の満足度を高める努力を、あらゆる面で行うこと。ひとりサプライヤー(観光産業関係者)のみならず、環境や景観、文化財の保全など、カルムイキアの人々全員が「ホスピタリティ」のもてなしに関わっている。これによる「顧客連鎖」こそが、ツーリズム・マーケティングにおける最も重要なことである。つまり顧客満足の提供こそが、ツーリズムにおける最大の販売促進策といえる。

〈インターネットの効果的活用〉

なんらかのPR効果により興味を抱いた人は、必ずインターネットによる検索を行う。これに対し、魅力ある、アップデートなコンテンツを不断に提供できるか否かが、現代の観光マーケティングにおける最高のカギである。これには必ず、最低でも、英語による情報提供が行われなくてはならない。そのうえで予算が許すなら、さきに述べたターゲットとするべき国際市場の言語によるものを、準備できることが望ましい。

〈価格について〉

カルムイキアのような独特な、しかもエコツーリズムを志向するデスティネーションにおいては、とりわけ低価格志向をとってはならない。あくまでよそとの質的差別化をめざすことが肝要である。サービス・ホスピタリティ産業においては、工業製品のような「大量生産低価格」政策はとることができない。安くしようとするとは必ずなんらかの質の低下を招き、顧客満足度低下に直結する。あくまで価格より、クオリティの充実を目指さなくてはならない。

〈表示・地図・観光情報・メニュー〉

これらに関しては、必要最小限と思われるレベルから、「ロシア語と英語併記」のものを用意しておきたい。さらにその他の、ターゲットとする市場・国がとく重要と思われるのであれば、それについても同様である。せめて各地の観光関係担当者たちは、英語併記の名刺をすぐにでも用意してもらいたい。

〈データの整備〉

現在の観光動向を把握するため、各地の宿泊機関に協力を依頼し、人数×宿泊数の月別データを把握したい。これらは宿泊カードから、①観光、②ビジネス、③友人・知人訪問、④その他、という程度のカテゴリーに分けられるようなら理想的である。もちろん国別人数の把握は言うまでもない。さらにはどこかの時点で、旅行の満足度調査や、カルムイキア内で使った金額の調査を行ってみるべきである。こうしたデータが、以後の観光産業ステークホルダーたち、あるいは観光行政にかかわるセクションにとっての大きな武器になるであろう。(2014年10月)

附Ⅳ. 亜細亜大学 総合観光学部 構想 (試案)

1. 総合観光学部設置の趣旨・背景

本学の経営学部経営学科の中に「ホスピタリティ専攻」(入学定員40名)が開設されたのは2004年である。08年3月に専攻の第1期生が卒業した。次いで、この専攻をさらに充実発展させるため、09年には経営学部「ホスピタリティ・マネジメント学科」(入学定員90名、収容定員360名)を増設した。旅行・ホテル・フード・交通・クラブといった5分野のマネジメントを中心とする、産業論履修(理論と実践を学習することによるホスピタリティ・マインドを備えた人材の育成)を目的とした学科構想であった。そして13年3月に、この学科第1期生が卒業を迎える。

目下世界は大交流時代を迎えており、国連の世界観光機関(UNWTO)によれば、2011年におよそ10億人だった国際交流人口は、20年までに16億人に達するものと予測されている。しかし、このような動向の中にありながら、日本のツーリズムは大きく立ち遅れており、国際間はもとより、国内や地域振興との関連において、日本が本気で取り組まねばならない観光分野のテーマは限りない。

ちなみに、一国の人口比にみる出国率/外客受入れ率は、日本の12.3%/5.4%に対して、韓国19.5%/13.7%、台湾35.2%/19.0%、英国94.6%/48.1%、オーストラリア28.7%/25.5%などとなっており、国際化が叫ばれているにもかかわらず、日本の閉鎖性は一目瞭然である。(2009, UNWTO・JNTO)

鎖国の遺伝子

これはたんに海に囲まれた国という、地理的特性によるものだけではない。およそ235年にわたって続けられた江戸時代の海禁政策は、特に日本人の価値観形成に大きな影響を及ぼしているし、実質的なそれは1964年の海外渡航自由化まで、ほぼ330年にわたり続いた。勤勉、儉約、貯蓄を旨とする道徳観念が、観光という事象に対する独特な、どちらかといえば否定的な社会風土をはぐくんでもきた。このような歴史的視点からすると、日本における草の根からの国際化、あるいは観光というのは、まだほんの黎明期にあると言わざるを得ない。

一方日本を取りまく国際的な環境は、国内における経済・社会的状況ともども、21世紀に入って以降、劇的な変化を迎えている。それとともに、20世紀終盤まで比較的軽んじられてきた観光という分野にもようやく光が当たり始めた。観光が、この国の近未来を望ましい変化に導く、意外におおきな役割を担うのではという、積極的評価が表

面化してきたのである。その一端が、2003年における国の観光立国宣言であり、08年の観光庁設立の背景であった。

したがって、このような歴史的、地政学的、文化的背景を踏まえた上での、日本の社会に対するツーリズムの包括的なアプローチこそ、新たに本学観光学が目指すべき、幅広い挑戦分野に他ならない。

また視点を変えてみると上記のような数値は、日本にとってツーリズムという分野に、どれほどおおきな伸び代が残されているかを如実に示している。あるいはこの分野こそ、「いまそこにある機会」としての経済的にも文化的にも十分な可能性が、明確に約束されているのである。

国際観光の重要性

このような文脈の中で、我が国の高等教育機関にあっても、日本のツーリズムを観光産業論のみならず、政治、社会、文化、環境、国際といった各分野との関連において、総合的に捉え直さなくてはならない。あるいは国内外の地域・コミュニティ振興といった分野における、観光学としての積極的な取り組みが急務である。さらにまたツーリズムを通じた環境保全や国際貢献活動も、観光学が取り組まねばならない大きなフィールドとなってきた。

我が国における観光関連の教育をうたう大学院・大学・学部・学科・コースなどは、現在70カ所を超えている。しかしながら、それらの大半は極めて最近になって立ち上げられたものに過ぎないし、その実体は各々かなり断片的なものにとどまる。またそれなりの歴史を有する学部・学科においても、観光という現象を総合的に捉えた、プラクティカルな取り組みが十分行われているとは言いがたく、観光やホスピタリティ産業からの研究・人材要請に関しては、ミスマッチであるとの指摘が多くなされて久しい。

この試案は、こうした時代の要請に応ずるべく、本学に「総合観光学部」を新たに開設しようとするものである。このなかに、経営学部からホスピタリティ・マネジメント学科を移行させるとともに、新学科として「国際観光学科」および「観光デザイン学科」を新設、つごう3学科体制として、2014年度4月発足をを目指す。入学定員は各学科60人、学部として180名、合計収容定員を720名とする。

*定員などに関しては、今後もっと具体的な検討を行う必要があるだろう。

2. 総合観光学部の理念・目的

亜細亜大学観光学の理念は、“Tourism for Peace”である。

平和は自然、文化、社会、経済、政治の安定によっている。民俗、宗教、国境を越えた相互理解と友好もまた、平和に不可欠な条件であろう。ツーリズムこそ、これらすべての持続的かつ積極的な促進に、大きく貢献しなくてはならない。

一般的に観光は、「国の光を観る、観せる」と解されている。つまり国や地域がもつ光り輝く事象を示す、あるいは仰ぎ見ること。ここにいう光の中には、自然、歴史、文化、産業、人々とその暮らしまでが含まれる。そして今や観光は21世紀最大の産業分野、とまでみなされるようになった。観光がせいぜい物見遊山といった狭い範囲の解釈でしかなかった日本においても、ようやく観光をその本来的な意味においてとらえ直すところきている。日本という島国の、あるいは歴史的なこの国の経緯を、国際的に比類のない優位性として訴求し、国際交流を活性化させてゆくというのは、おそらく日本に残された数少ない可能性分野に違いない。同時にまた人口漸減、過疎地域の拡大、地域文化の喪失、といった時代潮流にあって、観光が果たしうる力は限りなく大きい。たとえば連続休暇取得制度の導入や、義務教育レベルの休暇

をそれに連動させることなども、観光学が意欲的に取り組まざるを得ないテーマの1つである。

総合的に観光を理解せよ

これが本学にいま「総合観光学部を」と考える最大要因である。

また観光のおおもとをたどってみると中国古代の易の見立て、「風の地上をゆくは観」に行きつく。ここでいう観国之光には、いわば在野の賢人発掘にまで通ずる本意がある。本学が観光立国にふさわしい人材を育成創出、かれらが地域、国、あるいは国際的分野においてその力を発揮できるようになれば、これこそが国の光としての本意に他ならない。国際社会を見渡すと、特に英語圏と中国語圏に、移民・移住を含めた親戚・知人訪問の動き（VFR）が活発である。我が国においてはこのVFR数値が極めて小さい。留学生の双方向拡大も含め、真の国際化につながる大学教育には、こうした分野の数値を押し上げるべき活力を与える視点も欠かせない。

このような理念のもとに、亜細亜大学における観光学が目指す目的は、次に掲げる3つである。

- ① 観光を総合的に理解する。
- ② 産業論としての観光を学ぶ。
- ③ 持続可能な観光を構想する力を獲得する。

日本旅行業協会は「旅の力」として、文化、経済、交流、教育、健康という5つの力を掲げた。国際、国内を問わず、持続可能な観光がうたわれる今日、本学の観光学が目指すべき分野は、産業論にとどまらず、観光を取り巻く1次・2次産業とのつながりや、インバウンドとアウトバウンド・ツーリズム、国内旅行の振興、コミュニティや地域の内発的かつ自律的な観光振興など、多くのフィールドを包含する。

このため、従来のホスピタリティ・マネジメント学科のほか、「国際観光学科」ならびに「観光デザイン学科」の2つを加え、総合観光学部3学

科体制とすることを提案したい。たとえば2012年現在の、日本におよそ1800カ所ある地方自治体のほとんどは、観光による地域振興をうたいながらも、それを実行するための新しい人材を欠いている。このような需要に応えるべき、新しい観光構想力を備えた有能な人材を、我が国の観光アカデミアは十分に創出しているとは言い難い。したがって本学に総合観光学部を設置することにより、広く産・官・学・民からの知見を集め、このような要請にこたえてゆく絶好のタイミングとなっている。

さらに付け加えるなら、国際水準からみでの日本の閉鎖性をブレイクスルーし、真の国際性を獲得できる人材の創出も、亜細亜大学としての責務である。とくにアジア諸国における経済成長、地域としての活発な社会変動が急であるにもかかわらず、我が国における歴史的経緯からしても、アジア諸国に対する研究・理解は、欧米に比べほど遠いのが現状である。総合観光学部においてはこの点を、特に重視したい。

1) ホスピタリティ・マネジメント学科

従来からの5分野に、旅館経営論、スポーツ・ツーリズム、ウエディング・ビジネス、イベント・コンベンション（MICE）、ビジネス・トラベル、クルーズ・トラベル、ウェルネス・健康ツーリズム、ヘリテージ・ツーリズム、観光起業論、その他を加え、ホスピタリティ・マネジメント関連の産業論として一層の充実を図る。

* 1), 2), 3) の学科区分は、ホスピタリティ・マネジメントという名称も含め、講義科目の分類や整理共々、全体構想を組み直してみる余地がある。

2) 国際観光学科

この学科を新置する主な理由は以下のとおりである。

- (1) 国際観光概論など、観光とは何なのかを

文化論的に理解する。

- (2) 観光についての歴史、文化、民俗、地理、などの総合的に学習し、観光が持つ多様性や、諸分野との関連を理解する。
- (3) 世界の観光動向を地誌学的に捉える（東アジア、東南アジア、南・中央アジア、欧州、南北米州、イスラム文化圏、アフリカなど）ことを通じ、文化や民族の多様性、さまざまな文化がもつ「磁力」を理解する。
- (4) 国際協力論などに関し、学外の国際機関（JNTO、ASEAN センター、JICA、各国観光局在日事務所など）からの協力を得ながら、国際観光の力を理解する。
- (5) 世界文化遺産、世界自然遺産についての学習を通じ、国際平和への理念に基づく普遍的な人類の財産を、観光にいかにかすべきかを学ぶ。
- (6) 観光関連の実用英語学習を通じ、観光コミュニケーション能力を高めるとともに、内外への開かれた視点を獲得する。
- (7) サステナブル・ツーリズム（持続可能・次世代継承型の観光）につき、国際的な流れを学ぶとともに、マストツーリズムの合理的な進化を追求する。
- (8) イベント&コンベンションなど、MICE 関連による国際観光を学ぶ。
- (9) ユニバーサルデザインについて学ぶ。

3) 観光デザイン学科

この学科を新設する理由は以下のとおりである。

- (1) 地域の観光を活用した経済や生活の活性化を志向する。
- (2) エコツーリズム、グリーンツーリズムの基本的な考え方を理解したうえで、具体的な活用の技術や仕組み、観光と環境について学ぶ。
- (3) 地域共同体がもつ文化、価値観、ライフ

スタイルなどと観光についての、あるべきカタチを探る。あるいは観光による、のぞましい地域ブランドの創出。

- (4) 観光景観、都市景観、風景論など、うつくしい日本や各地の風光を一層魅力的なものとしてゆくための思想、技術論を学習する。
- (5) 観光地経営論や観光デザイン論など、観光地域のビジョン構築につき学ぶ。
- (6) デステイネーション・マーケティングなど、地域を売り出してゆく場合の商品化、価格政策、流通、販売促進など、総合的なマーケティングを学習する。
- (7) 観光メディア論など、マスコミの活用からインターネット、SNS マーケティングなど、コミュニケーション活動とメディア戦略論までを広く学ぶ。
- (8) 顧客満足こそが、すべての観光振興策に優先する。観光行動や消費者心理など、観光主体論として理解を深める。
- (9) テーマパーク、リゾート論、ウィンターリゾート、スキー場経営論など、新しい観光施設論につきその望ましい方向性を学ぶ。
- (10) 離島（島しょ地域）、海洋観光の望ましいあり方について研究する。
- (11) エコミュージアム、スローツーリズム（スローフード・スローシティ運動）、WWOOF、世界で一番美しい村・日本で一番美しい村連合、ゲヌス・レギオンなど、世界や日本の各地における「観光地域づくり」のさまざまな例や手法から、住民にとっての住みやすい地域、ひいては訪問者にとって魅力的な地域の創出につき学ぶ。
- (12) 観光関連諸法、促進法などについて学ぶ。
- (13) 温泉地理学

3. 総合観光学部の人材像

総合観光学部における、3学科に共通する修学目標は以下のとおり。

- ① 観光を自然、文化、産業、社会、交流など、諸分野との関連において理解する
- ② 地域やコミュニティにとっての観光をデザインする力を獲得する
- ③ 国際的なコミュニケーション能力の涵養

4. 学部・学科の名称

総合観光学部：Faculty of Integrated Tourism Studies

ホスピタリティ・マネジメント学科：School of Hospitality Management

国際観光学科：School of International Tourism Studies

観光デザイン学科：School of Regional Design for Tourism

5. 想定される学科別科目群

共通科目

観光学概論，日本観光史，世界観光史，観光産業概論，ツーリズム・マーケティング概論，観光メディア論，マスツーリズム論，エコツーリズム論，ネイチャーツーリズム論，サステナブル・ツーリズム論，観光ブランド戦略論，観光政策論，観光文化論，観光地理，観光教育論，観光文学論，観光コミュニケーション論，観光人類学，観光社会学，観光民俗学，観光経済学，観光統計論，生物多様性論，観光実務英語，観光関連業法特講，日本 ASEAN センター特講，JNTO 特講，各国政府観光局特講，その他。

1) ホスピタリティ・マネジメント学科

従来のものに加えておきたい科目群【2-1】

2) 国際観光学科

インバウンド・ツーリズム論，アウトバウンド・ツーリズム論，観光地域振興論，国際観

光マーケティング論，国際観光販促論，DMC 論，観光国際協力論，観光地誌学Ⅰ．アジア，観光地誌学Ⅱ．欧州，観光地誌学Ⅲ．米州，観光地誌学Ⅳ．アフリカ他，観光地誌学Ⅴ．イスラム文化圏，世界文化遺産研究，世界自然遺産研究，国際イベント・ツーリズム論，山岳観光論，スポーツ観光論，リゾート経営論，エコミュージアム研究，国際運送論，観光芸術論，スペース・ツーリズム，その他。

3) 観光デザイン学科

観光デザイン論，観光環境論，観光行政論，地域観光計画論，地域観光商品論，都市計画論，観光ブランド形成論，内発型観光論，観光と地域おこしの研究，観光景観・風景論，観光局経営論，観光交通論，ユニバーサルデザイン論，国立公園経営論，地域観光経営論，島嶼・離島観光論，アーバンツーリズム論，温泉地理学，インバウンド観光マーケティング論，スローツーリズム論，冬季観光戦略論，世界一美しい村研究，民宿経営論，グリーンツーリズム論，マリントーリズム，アミューズメントパーク経営論，日本の魅力論，観光ボランティア活動論，その他。

*あらためて言うまでもないが，これらの科目群は，より深く整理，分類，融合が図られる必要がある。あくまで現時点における可能性を列記しただけのものに過ぎない。当然ながら，学部の規模，教員の質およびレベル，亜大観光学の推移と進化に応じて取捨選択され，あるいはさらなる深化が図られなければならない。

6. 教員編成の特色「一科目一客員教授」制度

亜細亜大学総合観光学部として，教員編成上最大の特徴としたいのは，「一科目一客員教授」制度である。これは産・官・学・民から，それぞれ

の分野における専門家をその科目限定で招聘するものである。

上記学科別科目群に見るように、観光学の分野は限りなく広いうえ、現場のビジネス知識やセンスを背景とする教育が不可欠である。しかしながら、1人の教員が5～6科目を担当するには限界があり、ややもすれば無理が生じたり、背伸びをした「水増し教育」が行われざるを得ないケースが、他では多く見られている。

しかし専任教員や非常勤講師という枠組みを自由化し、一科目一教員による単科専攻型の「観光学客員教授制度」を本学に導入できるなら、望み得る最高の経験と知見を備えた人材の確保には事欠かないであろう。つまり週1回ないし特定時期の集中講義スタイルを採用することにより、社会の広汎な分野からの専門家を集めることが可能になる。客員教授という肩書は、世間的な評価としても好ましい評価につながるうえ、予算措置上も相当な合理化が可能だ。また場合によっては、専門家が専門家を呼ぶ「特講」も可能になるであろう。

したがって学生募集に際しても、就職活動時においても、現場重視型が優先されるツーリズムやホスピタリティ産業の分野では、本学の現業抜擢型（古い知見を売り物にするのではない、あるいは、外国文献の紹介のみではない）「一科目一客員教授」こそ、大きな特徴として訴求できるものとなる。

7. 「観光創造研究センター」設置案

以上述べたような新学部構想を可及的速やかに実現させるため、その前提として、2013年4月発足の、亜細亜大学観光創造研究センター（仮称）の設置を提案する。これは亜大観光学の研究推進およびその成果の発信を目的とするが、当面、新学部構想実現に向けてのカリキュラム準備、授業

科目の整備や系統立て、さらにそれを実現させるための教員人選、交渉、確保と、学内他学部や関係個所の協力をあおぎつつ、関係省庁や各機関、企業などとの折衝も行なう。

このセンターはまた、亜大観光学の看板となるべき特別講義、さまざまな観光研究やその対外的発信、さらにはゆくゆく観光学部大学院構想などにも関与することができる。これらに加えて、各方面との連携を生かした独自の研究費確保（国際協力、地方自治体、人材育成関連からの受託事業など）や、ツーリズム企業や組織との関係強化といった方面に対する役割も担うことになるだろう。このセンターに、現本学のホスピタリティ・マネジメント関連教員のみならず、国際関係学部ほか他学部のツーリズムに関係や興味のある教員までも結集させることにより、新学部構想を具体化させるための知恵やアイデアを引きだし、亜大観光学こそが斯学の最先端であるという、本学の確固たる基盤確立につなげたい。

亜大にとっての新学部創設は、企業における新商品開発あるいは新規分野開拓に等しい。あらたな人材と投資が必要になる。確固たるビジョンとマーケティング計画は言うまでもない。さきにも述べたとおり、世界のツーリズムは飛躍的に伸びつつあり、遅ればせながら日本もその流れに乗りつつある。われわれの新規投資に対し、確実なりターンが十分期待される分野であることに疑いの余地はない。企業経営の根幹は「マーケティングとイノベーション」にあるとドラッカーは言った。魅力ある商品による新市場開拓へのたえざる挑戦は、大学経営にとっても何ら変わるころはない。

それをもって、21世紀における新たな亜細亜大学のブランド構築、ならびに健全な大学経営の強化に、積極的な寄与と参画を期するものである。

（2012年10月）