



『観光の世界史』のノートから（6）

アジア太平洋地域の国際観光事始め（その2）

－ PATAの果たした役割 －

帝京大学 観光経営学科

教授 石井 昭夫

4. ユニークな PATA の支部活動：マーケティング活動の革新

PATA 設立当時、地域内の国・地域で観光振興の経験があったのは、戦前の日本と戦後すぐのハワイくらいのもので、それ以外の国や地域は、文字通りゼロからの出発であった。アメリカ市場を対象にマーケティング活動（日本では宣伝という言葉を使っていたが、PATA ではマーケティングという言葉を使っていた）を行うといっても、理論的にも実践的にもまるで未経験であり、送り出し国であるアメリカの指導に頼るほかなかった。言い換えれば、幸いなことに、PATA は最大の観光客送り出し国であったアメリカのリードによって運営されたために、初めからインバウンドとアウトバウンドの複眼的な視点を持つ組織であったといえる。だからこそ PATA はユニークな組織となり得たし、マスツーリズムの勃興期に先駆的なコンセプトを持ち得たといっていよいであろう。

超広域の観光振興組織である PATA の最大の特徴は、支部 Chapter の制度である。政府観光局と航空会社を中核としながらも、ホテルや旅行業、観光に関連する周辺の諸企業や業界団体を準・賛助会員とする裾野の広い会員制度を採用した以上、「支部」という発想が生まれるのは必然であった。いずれにしても、カテゴリーの異なる会員を統合する支部の発想は、早くも 1957 年の理事会 Executive Committee で提案され、1959 年総会の主要議題として討議された。「PATA の歴史」によれば、この総会の議論では、既存会員の多くは「ボランティアとしての活動が増える」、「業界の主要メンバー以外の中小業者にまで門戸を開くのは時期尚早」などの理由で、支部制度の導入には反対意見が強かったという。しかし、大いなる討論の末、PATA の年次総会やワークショップなどに直接参加することが困難な業界人にも、PATA の便益を広めるべきであるとする意見が勝り、翌 1960 年の総会で支部制度の導入を正式に決定した。

4-1 地域支部 Area Chapter の設立

最初の支部は翌 1961 年に結成されたニュージーランド支部と香港支部であった。日本支部は 2 年遅れの 1963 年、当時の運輸省梶本保邦観光局長を支部長に迎えて発足した。そして、1964 年のオリンピック東京大会の開催を経て、1966 年に「国際航空の発展とわが国の外客受け入れ体制」をテーマに日本支部初のシンポジウムを主催し、以来毎年数回様々なテーマのシンポジウムを会員向けに開催したほか、域内諸国で開催される総会やワークショップなどには、積極的に支部会員を誘って参加した。未だ発展途上にあつて情報網を持たない域内各国の国内企業にとって、PATA は心強い情報源として機能するとともに、イン

ターナショナル・レベルの仕事上の仲間づくりや、志を同じくする者どうしの親睦を深める好機となった。アジア太平洋地域は広大で、潜在的に豊かな観光発展の可能性を秘めているといっても、観光客受け入れの実績も経験も乏しい。そのための産業も未発達な国ばかりである。地域全体の観光振興を図るためには、会員諸国の数少ない観光関連企業・組織相互の協力が不可欠であり、それゆえに、PATA の最初の活動の重点は、情報を共有し、相互に学びあうことであった。支部はそのための拠点となったのである。

ちなみに日本は、敗戦 2 年後の 1947 年には観光客誘致のための施策の検討をはじめ、連合軍総司令部（GHQ）が翌 1948 年に制限つきながら外国人観光客の入国を認める決定をすると、すぐさま国際観光振興事業に着手した。1949 年に運輸省鉄道総局内に置かれていた観光課が大臣官房観光部に格上げされ、「国際観光事業の助成に関する法律」「国際観光ホテル整備法」を公布施行して体制を整えはじめ、PATA が活動を本格化させる 1955 年には、日本交通公社の対外観光宣伝業務を引き継ぐ専門機関として（財）国際観光協会を発足させている（1959 年に特殊法人日本観光協会、1964 年特殊法人国際観光振興会へと順次組織を強化）。日本は国際観光宣伝においてこの地域では一步先んじており、業界を含むわれわれの諸先輩は、他の諸国がまだ海外事務所を全く持たない時期から、海外のネットワークをも活用して PATA の組織運営や諸事業に積極的に参加していた。

4-2 プロモーション支部 Promotional Chapter の導入

かくて、主要会員国が順次国内支部を結成して自国への観光客誘致の体制整備に努める一方で、PATA はまったく新しいコンセプトによるプロモーション支部の設立を奨励した。地域支部がインバウンド振興を目的に域内の国・地域単位に設置されたのに対し、プロモーション支部というのは、観光客送出国（当面は北米と西欧）内に設けられる支部で、目的は市場から PATA 地域へのアウトバウンドの振興であった。プロモーション支部のメンバーは、PATA の政府正会員やキャリア正会員の現地代表と、アジア太平洋に送客している、あるいは送客を希望するホールセーラーやリテーラーなど、市場内の旅行業者であった。両者の利害は一致している。アジア太平洋への送り出し旅行業者が集まるこの支部は、政府正会員やキャリア正会員の支部・支店、あるいは本国からのミッションなどによってまたとない宣伝の場となった。

「PATA の歴史」は、ニューヨーク支部の設立を紹介する初会合の様子をマービン・プレーク事務局長の回想によって描いている。これによると、プレーク氏は昼食会にどれだけの送客旅行業者が集まってくれるか心配であった。会場のホテルにランチの支払い人数保証を求められ、せいぜい 150 人の参加が限度だろうと思いつつも、損を覚悟で大目に 250 人分を保証したところ、ふたを開けてみると 500 人もの業界人が参加して、PATA 地域への予想以上の関心の高まりに嬉しい悲鳴を上げたという。

第 1 号支部の結成から 10 年後の 1971 年、PATA 支部は、地域支部 11 と北米・欧州に 10 のプロモーション支部があり、合計 21 の支部で構成されていた。「PATA の歴史」には、初めての支部どうしの事業として、1972 年にロスアンゼルス支部においてタヒチ政府観光局がセミナーを実施したと記録されている。送り出し側と受け入れ側の業界が同じ PATA の傘下に集結しているのだから、このあと様々な組み合わせでプロモーション活動が

行われた。プロモーション支部には本部から宣伝活動のための予算も与えられていたのである。ちなみに、筆者は 1970 年 6 月に JNTO パリ事務所にマーケティング担当次長として赴任したが、パリにもプロモーション支部があり、インド航空パリ支店長だったボリス氏なる人物が支部長を勤めていた。定例昼食会を開いて情報交換し、本部から配布される予算を活用してフランスの地方都市でのプロモーションや会員獲得活動などを実施したことを記憶している。この時点で、パリにはまだ会員国の政府観光局の事務所は JNTO だけであり、香港とセイシエルの観光宣伝を受託していた PR エージェントが政府正会員の資格で PATA の活動に参加していた。ついでながら、このエージェントは、1967 年に結成された東アジア観光協会（EATA）の観光宣伝も代行しており、JNTO とともに PATA のネットワークなどを利用して EATA 加盟 7 カ国の観光パンフレットを配布したり、情報提供なども行っていた。

4-3 支部だけ会員の制度

PATA はさらに活動の舞台を拡大するため、また、石油危機以降 PATA のマーケティング予算が減少傾向に陥ったなどの事情もあり、1974 年に PATA 本体のメンバーにならなくても支部活動に参加できる会員を承認した。支部は本来 PATA 会員が結集する場であるが、新たに承認された会員は、支部活動のみに参加する限定会員で、本部と支部の関係を親子とすれば孫会員のような存在である。彼らは PATA の総会や関連行事に参加する資格はなかったが、観光宣伝活動にとって、送客旅行業者である「支部だけ会員」の存在はユニークで大きな力となった。PATA 域内のデスティネーションやサプライヤーにとって、市場内での宣伝活動の場としてプロモーション支部にまさる場所はなかったといっている。また、PATA のマーケティング予算が伸び悩む中で、PATA 主催の諸活動において、特定の会員が利益を得る事業については、その会員がコストを負担するいわゆる「ユーザーペイ方式」を採用し、これによってプロモーション支部の活動がさらに拡大した。

しかし、支部活動の拡大は、一方において PATA 事業のあり方を大きく変えていくことにもなる。1970 年 B747 が就航し、遠距離パッケージツアー用に大幅な割引運賃が導入されて安価な旅行商品がつくられるようになる。域内でも、オーストラリア、ニュージーランドのような西洋文化圏の国のみならず、日本を筆頭に香港、台湾、シンガポール、韓国などの送り出し市場が次々と成長する。すでに 1973 年には、域内の観光客到着数の 56.3% が PATA 地域内からの来訪客であり、北米からの客は 19.9% へとシェアを縮小している。1980 年代に入るとこの傾向は一段と強くなり、地域支部においてもアウトバウンド目的の活動の比重が高くなって、二種類の支部の区別は廃止される。このことは、インバウンド振興の目的で 80~90% を国庫補助金などの公的資金を得ている政府観光局にとって、アウトバウンドのための活動には積極的に係わりにくいというジレンマを生じることにもなった。

かくして、来訪客に占める域内客のウェイトが圧倒的に高くなるにつれて、会員へのサービスの観点からも、活動の拠点をアジア太平洋地区に移転ないし新設することが議題に登るようになるのである。

4-4 観光宣伝手法の変化：一般消費者向けから旅行業者対象へ

1970 年は、世界の国際観光にとってエポックメイキングな年であった。既述のとおり B747 機の就航を大きな刺激として、国際観光の流通に大きな変化が起きはじめたのである。西欧では、航空パッケージ旅行は戦後すぐにチャーター航空機利用の地中海向けリゾート滞在型商品として始まったが（本誌 2008 年 3 月号「航空パッケージツアーを始めた男」を参照）、定期航空利用の遠距離デスティネーション向けパッケージ旅行は、最初は航空会社ないし航空会社系のホールセラーが販売を始めている。やがて IT、GIT などの割引運賃によって安価な商品が世界中のデスティネーション向けに登場するようになり、当然ながら、市場国ではホールセラーやリテラー業者の数が激増した。

どんな産業でも、大量生産商品が登場し、安価で容易に入手できることによって発展する。国際観光も同じであった。定期航空のパッケージツアー用割引運賃と大量予約で仕入れた地上サービスとをセットした商品は、個人には入手不可能な低価格商品であった。さまざまなバリエーションはあるが、国際観光旅行は、何らかの形でパッケージ化された商品を買うことが便利かつ価格的に有利となり、アジア太平洋地域でもパッケージツアーが大量生産商品として販売されるようになった。業界会員（主として準会員）は具体的な商取引の機会を強く求めるようになり、デスティネーションの行う宣伝の対象も、一般消費者対象から旅行業者向けへと重点をシフトしていく。

多数の業界会員を擁する PATA はこの変化に敏感だった。1970 年に提示された 2 ヶ年単位の通常予算は 2 通りの案が示された。ひとつは従来予算を踏襲するもの、もうひとつはコンシューマー向けの宣伝を廃止してトレード向けに限定するという提案であった。このときは前者の案が採用されたが、次の通常予算以降は、コンシューマー対象の宣伝を廃止するものになったのであった。

筆者は既述のとおり、1970 年 6 月～1974 年 10 月にわたって JNTO パリ事務所に在勤したが、着任当初パッケージツアー商品の流通についての知識はゼロであった。日本では当時まだパッケージツアーといっても高嶺の花で、通行人の目に触れるようなところに海外旅行のパンフレットなどはなかった。着任してオペラ通り沿いのオフィスで働くようになって、周辺の旅行業者の店頭のパッケージツアー（といっても 90% はビーチ滞在のバカンス商品だったが）のパンフレットがところ狭しと積み上げられているのを見て、大いに感銘を受けた。ただし、訪日観光ツアーはせいぜい 2～3 社のカタログ（パンフレット）にかろうじて 1～2 ページ登場しているだけであった。事実、当時のフランスからの訪日客数はビジネス客を含めて年間 1 万人をやっと超える程度の数字であった。NTO の業務は消費者にデスティネーションとしての自国をアピールすることもさりながら、自国向けの安価で魅力あるパッケージツアー商品の生産を働きかけることと、生産されたツアーの販売支援を行わなければ実効が上がらないと感じざるを得なかった。

4-5 トラベルマートの開催

PATA はワークショップやセミナーなど、様々な形で業界対象の行事を主催してきたが、1978 年、新たにトラベルマートを創始した。トラベルマートは、旅行サービスのバイヤーとセラー、いわゆるプロだけが参加し、彼らに商談・取引というビジネスチャンスを提供

することを目的とするイベントである。当初は開催経費をユーザーペイ方式でまかなう形で始まったが、やがて年次総会とその関連行事とともに、トラベルマートはむしろ PATA の財源を生み出すイベントになっていく。それだけこのイベントが業界会員に好評であったといえるだろう。

この時期、固定開催地のトラベル・トレードショーは ITB ベルリンだけであり、それも 70 年代前半までの ITB はそれほど認知されたイベントではなかった。のちに ITB と規模を競うことになるロンドンのワールド・トラベルマーケット (WTM) はまだ始まっていなかった (1979 年に第 1 回を開催)。「PATA の歴史」は、トラベルマートは常任副会長のジェラルド・ピコラ氏の発案で、ただちに成功を取めたと自讃しているが、PATA のもつ複合的な会員制度や柔軟な組織運営の賜物といってよいであろう。

ちなみに、ITB (英名 International Tourism Exchange) は、東ドイツの中に孤立する西ベルリン市の活性化のためのイベントとして 1966 年に第 1 回が開催されている。スタート時、西ドイツ観光当局は開催に反対の意見を表明しているし、その性格もせいぜい西ベルリン市民のための旅行機会の宣伝としか考えられていなかった。事実第 1 回の ITB は、通常の貿易見本市の片隅に設けられたもので、展示参加したのは 5 カ国 9 組織のみ、その 5 カ国も西ドイツを除けば、ブラジル、エジプト、ギニア、イラクという顔ぶれであった。

1968 年の第 2 回 ITB は、ボート／レジャー博覧会の一部として開催されており、その後もしくは単独行事ではなく、同じような博覧会・見本市の軒先を借りる形で併催されるものだった。それが、遠距離航空パッケージツアーが大きく発展する時代を迎え、70 年代の後半以降、ITB は唯一の世界規模のトラベル・トレードショーとして大きく発展することになる。1979 年に始まったロンドンの WTM を含め、80 年代には各国で同様のトラベル・トレードショーが開かれるようになるが、いずれも一般消費者に開放するイベントの中に「プロのみの日」が設けられるという「二兎を追う」ものである。言い換えれば、PATA のトラベルマートのみが、純粋にプロだけを対象とする実質的な商談・取引の場限定したトレードショーであり、業界人にとって経費効率もよく、人気の高いイベントのひとつであり続けている。

5. 観光産業の人材育成

ほとんどゼロからの出発であったアジア太平洋地域の観光振興に取り組むに当たって、もうひとつの重要テーマが人材の育成であった。観光はとくに人材に多くを依存する産業であり、将来の発展は速やかな人材の育成にかかっており、PATA は設立当初から人材育成の必要性を強く認識していた。以下「PATA の歴史」から人材育成のための活動を概観してみよう。

5-1 先行するハワイ

PATA が設立された 1952 年のハワイへの訪問客は、豪華客船による富裕な客を中心に 60,539 人に過ぎなかった。それが 1960 年には、航空輸送の急速な発展により 296,517 人に急増している。1960 年の時点で、ハワイ・ビジターズ・ビューローは、1975 年のハワイへの来訪客数は 250 万人に達するという強気な予測を出しており (実際は 1973 年に目標を

達成)、ハワイ経済は砂糖とパイナップルの農業から急速に観光産業の島へと変貌しつつあった。PATA 創立者の一人でパンアメリカン航空のホノルル支店長であったウィリアム・ムラヘイ氏は、増大する人材需要を見越して、観光産業が必要とする人材の教育訓練に PATA として取り組むべきことを早くから主張していた。まだ誰もホテル産業や観光関連産業にどれくらいの人が必要で、その人たちがどこから来て、どのような教育訓練を受けるかなど、考えてみる人もいない時代であった。

最初の取り組みは、PATA 主催で 1956 年にホノルルで開かれたホテルセミナーである。この時初めてホテル産業の人材育成プログラムの必要性が確認された。ついで 1960 年のクライストチャーチ総会において、準・賛助会員委員会に対し、大学レベルの観光教育校設置の可能性と必要なカリキュラムの作成を委託した。当時ホテル実務者訓練の専門学校はあったが、マネジメントのための養成コースはなく、観光をアカデミックな研究の対象と考える人は皆無に近かった。それゆえ、PATA が当初から大学レベルの教育を目指したのは斬新な提案であった。設置の候補地としてハワイ、香港、日本、フィリピンが上げられたが、ハワイへの観光客の激増という実績と、ハワイ州知事の熱心な誘致運動により、ハワイに地域のための教育・訓練センターを設けることに異論はなく、PATA とハワイホテル協会とハワイ大学の 3 者が協議のうえ、ホテル経営に限定したカリキュラム案を作成した。

5-2 ハワイ州立大学に観光産業経営学部を設立

大学レベルの教育を推進してきたムラヘイ氏は、ホテルに限定したカリキュラムには不満で、より広く観光産業の人材育成を目指すべきであると主張した。しかし、当時はヨーロッパでも、観光産業の人材は実務研修 *apprenticeship* を受けた人材で十分との見方が支配的で、大学教育のリベラルアーツとは厳しく区別されていた。また、大企業はそれなりに自社内に訓練システムを有しており、あまり必要性を感じていなかった。

そうした中、クライストチャーチ総会での示唆を受け、1961 年夏、ハワイ大学のマイケル・ワーマー経営学部長が米本土のミシガン州立大学とコーネル大学のホテルスクールを視察した。彼はとくにミシガン州立大学で、ホテル・レストラン経営学が経営学部の一部をなしていることに感銘を受け、同大学から教授を招いてハワイ大学にホテルマネジメント&ツーリズム・コースを設置することを決断する。ワーマー学部長は 1962 年の PATA 香港総会で、学士資格のホテル・観光コースの設置を発表し、80~100 人の学生を PATA 地域から募集すると宣言して拍手を浴びた。

1966 年には第 1 期卒業生 13 人が誕生した。PATA は同年のニューデリー総会で 1 名分の奨学金の提供を決定し、その対象に香港の申請者が選ばれた。彼は香港観光協会ですべての教育を受け、往路を APL、帰路を P&O 汽船の無料チケットの提供をうけて出発した。そして、同年末にハワイ大学はコースを学部へ格上げして、*School of Travel Industry Management* とすることを決定した。

翌年 1967 年秋の入学者は対前年 300%増の 210 名に跳ね上がり、そのうちかなりの多数が PATA 域内諸国からの留学生であった。だが、それで大学レベルの観光教育の進展が保証されたわけではなかった。アカデミーの世界では相変わらず観光が大学教育の対象であることに否定的だったし、業界人の中にも支持しない人たちが多かったのである。しかし、

議論はともあれ、ハワイ大学の観光産業経営学部は繁栄を続け、コース設立 30 年を経た 1991 年には、経営学部 College of Business Administration から独立して、College of Tourism Industry Management となって現在に至っている。

この間、ハワイ大学が PATA の会員として、PATA の諸活動を陰に陽に支えてきたことはもちろんである。

5-3 途上国での観光教育

ハワイ大学では先進的な観光教育を導入したが、PATA 地域全体を見渡せば、国によって大きな差があり、まだ大学教育そのものが高嶺の花という国が多いのが現状であった。

それゆえ PATA は、改めて途上国の実情にあった教育機関のモデル開発を試みることにし、その対象地にフィリピンが選ばれた。当時フィリピンはハワイ以上に観光成長のポテンシャルが高いと考えられており、政府が 1975~76 年に 10 軒以上のデラックスホテルの建設計画を持っていたことが大きな理由であった。また、1978 年、後述の PATA 開発委員会の委員でもあったフィリピン大学アジア観光研究所長 Dr. Jose Mananzan が、この件について、開発委員会のタスクフォースの来訪を要請し、PATA 側もまたこれを又とないチャンスと考えた結果であった。

しかし、結論から言えばフィリピンのモデルは失敗した。フィリピン国内からの学生は入学したが、太平洋全域から留学生を集めるとの期待は裏切られ、他国からの応募はなかったからである。

その後も PATA は、域内の観光教育訓練施設の設置の支援、モデルカリキュラムの開発、NTO スタッフ対象の教育訓練、ワークショップその他の開催による情報提供など、人材育成については様々な試みを行っている。

6. 観光開発と資源保護：PATA の新しい使命へ向けて

PATA は、ハワイを含むアメリカの尽力と指導のもとに設立され育てられた。チェッキ・リポートが米国の国際協力局の予算を得て作成されたことでもわかるとおり、PATA には最初から、大所高所からアジア太平洋地域の観光を展望する姿勢があった。域内諸国は独立したばかりの発展途上国がほとんどで、自ら観光開発計画を作成して外貨獲得産業に育て上げる力をもたない国が多かったから、PATA 地域の観光振興のためには、単なるマーケティング（宣伝）活動だけでなく、観光開発や人材育成の支援など、国際観光のインフラ整備への支援を行う必要があることは設立目的に謳われているとおりである。

PATA はその仕組み上、組織運営の決定において、政府正会員と運輸正会員に優先権があったが、産業界を代表する多数の準会員・賛助会員の意向も重視され、事業運営に反映させていく仕組みをもっていた。増え続ける会員に対応して、1966 年には恒常的に理事会の代表権を政府・運輸正会員を合わせて 30 名、準会員 8 名、賛助会員 2 名という構成とした。航空会社は業界人と考えられるから、PATA は観光産業が発展すれば、それに対応して変化する柔軟性を有していたのである。

理事会の下には、調査統計委員会、マーケティング委員会、開発委員会など、名称や組織の構成・内容は時代によって変化するが、いくつかの常設の専門委員会が設けられ、こ

これらの委員会に業界の専門家が参加し、彼らのノウハウを惜しみなく提供したのであった。

6-1 観光開発委員会 Development Authority の設立

PATA 設立以来、PATA 地域への国際観光客数は急増を続け、1951 年に 10 万人にも満たなかった到着総数が、20 年後の 1971 年には 80 倍の 800 万人にも達していた。急増の結果いろいろ問題も生じており、受入れ体制の整備が間に合わず、過度の集中や乱開発など、将来に禍根を残しそうな展開も見せていた。特定のデスティネーションの環境悪化は当該地区だけにとどまらず、PATA の地域イメージや将来の発展のための阻害要因ともなりかねないという危機意識も生まれてきていた。

当初こそ量的拡大ばかりに関心をもってきた業界のオピニオンリーダーも、観光商品の質の低下を危ぶみ、コミュニティや地方政府・中央政府とともに、健全な観光開発を目指す必要があることを認識するようになっていた。そのための具体的な動きの第一歩が 1973 年の東京総会に併設して開催された京都ワークショップであった。このワークショップでは「環境と観光資源保護」が主テーマとされ、PATA としてこれにいかに取り組むべきかをめぐって討議が行われた。

域内諸国の観光開発支援は設立当初からの課題であったとはいえ、デスティネーション開発という分野は、マーケティングとは異なる世界である。本格的に踏み込むにはそれなりの覚悟が必要だった。東京総会は PATA 理事会に特別委員会を設置して、創立後 2 度目となる「10 年毎の事業見直し」を行い、観光開発への取り組みのあり方を検討するよう委託した。マーケティング目的の組織として発足した PATA が、デスティネーション開発の問題に深く係わっていくことは、PATA の将来に大きく係わるテーマだったからである。特別委員会による検討結果は、翌 1974 年のジャカルタ総会と、併催のワークショップで報告され討議に付された。ワークショップには PATA 会員のみならず、金融界の代表として世界銀行やアジア開発銀行、インドネシア国立開発銀行なども参加した。

ジャカルタ総会は、特別委員会の報告に基づいて 29 の勧告を決議しているが、その中の決議 8 は、PATA 活動の重点を、マーケティングから観光開発問題にシフトする必要があると明言している。そして、この決議に従って、開発問題を担当する開発委員会の設置を決めたのである。しかし、本格的に開発問題に係わるには、部外の専門家にも参加を求める必要があり、従来の PATA 活動に変化をもたらすものとして反対意見も強かった。そうした反対意見を我慢強く説得したのが、創立者のひとりであるウィリアム・ムラヘイ氏だった。発展途上国では、様々な条件を配慮して、総合的な観光開発計画を作成するノウハウがなく、そこにこそ PATA に結集する幅広い会員の知識を活用するチャンスがあると考えたからであった。

開発委員会の幹事会 Council の構成メンバーは、NTO 代表 5 名、航空会社代表 5 名、ホテルおよび旅行業代表 5 名のほかに、専門家として金融・投資専門家 5 名、デベロッパー/コンサルタント 5 名、教育・訓練の専門家 5 名の合計 30 名を、地域配分が公平になるように選抜して配置した。彼らに科せられた業務は、観光地の自然・文化・社会などの環境を保護しつつ健全な観光開発を支援することであった。

6-2 PATA タスクフォースの派遣

開発委員会は、PATA の専門家集団の知識と経験を結集して地域内の開発問題に取り組む一方で、その具体的な方策として専門家で構成するタスクフォース（当初はトラベルミッションと呼ばれていたが、マーケティング目的のミッションと間違えやすいため名称をタスクフォースに変更）を申請国へ派遣することを決めた。開発委員会の初会合で、タスクフォース派遣のガイドラインは次のように決められた。

- 1) 派遣は PATA の政府会員の申請を受けて行う
- 2) 目的を具体的に明示し、勧告の作成は PATA の組織目的とホスト国の要請内容に沿って行う
- 3) 派遣メンバーはプロジェクトリーダーを含み、5～7 名程度とする
- 4) 現地滞在期間は 1～2 週間を目途とする
- 5) 派遣メンバーの活動はボランティアとし、ホスト国に報酬を求めない
- 6) 派遣前の事前調査および準備のために PATA スタッフが現地を訪問（複数回）する
- 7) ホスト国は、往復航空運賃、宿泊、その他派遣に係わる必要経費を負担する
- 8) 年間 3 件程度の派遣を予定する

6-3 事例としてのチェンマイ

タスクフォース派遣の申請第 1 号は、開発委員会設立の 1974 年に早速タイから寄せられた。要請の内容はチェンマイをタイ第 2 の国際観光地にするための開発計画の策定であった。タイでは、急増する外客がバンコクばかりに集中し、渋滞などの弊害が著しいため、1968 年にタイ政府観光局（TOT）がアジア生産性本部などの協力を得て、北方の古都チェンマイを国際観光地とする可能性をめぐってワークショップを開催した。折しも翌 1969 年に PATA の年次総会と付属のワークショップがタイで開催される予定となっており、PATA は、このワークショップのテーマを「新しいデスティネーションの創造」とし、事例としてチェンマイを取り上げることとした。PATA は調査のために 11 名からなる専門家チームをチェンマイに派遣し、調査結果をワークショップで報告した。開発委員会が設置される 5 年ほど前のことであった。

開発委員会の設置をうけてタイ政府が期待したのは、1969 年に策定されたチェンマイ開発計画の進捗状況をチェックし、その結果によって次なる観光開発・振興計画を得ることであった。タスクフォースは、タイを訪れて現状を細かく分析し、69 年の開発計画は概ね計画通り進んでおり、国内観光はかなり進展しているものの、肝心の国際観光客は殆ど増えていないこと、そして、その最大の原因は、先の計画に盛り込まれていたチェンマイ空港の国際化が進んでいないことにあることを確認した。タスクフォースは、新たにチェンマイ空港国際化への道筋を明示する詳細な報告書を提出した。

タイ政府は PATA の報告書をもとに、ただちに空港の拡張改善などを実行したものの、国際観光客の伸びにはつながらず、2 年後の 1977 年、開発委員会に 2 度目のタスクフォースの派遣を要請した。第 2 次のチェンマイ・タスクフォースは再調査を行い、古都チェンマイの国際観光地としての魅力は十分であり、観光関連の施設サービスも整備が進んでいるが、やはり空港がハード、ソフトともに、国際観光客を受け入れるには不適切であるこ

とを指摘し、空港のレイアウトから国際線と国内線の連絡、タイ航空のマーケティング方針など、詳細かつ具体的な改善計画を提出した。

80年代の国際観光大発展期が訪れたとき、タイの取った対策が実を結び、チェンマイへの外国人観光客は激増した。観光はチェンマイ最大の産業に成長したのである。チェンマイの国際観光の発展は、タイ政府にとって大成功のプロジェクトであっただけでなく、PATAの開発委員会もこのプロジェクトから多くを学び、こののちPATAは、開発委員会の活動によって新しい分野を切り開いていったのである。

6-4 自然環境保護と文化遺産の保護

観光開発への係わりは、必然的に観光を支える自然環境や観光資源の保護保全に結びついていく。PATA地域は自然豊かな環境であると同時に、文化的社会的環境もバラエティに富んでいるが、それだけ観光開発による負の影響も顕著に現れやすい地域でもある。PATAが他に先駆けて環境保護の姿勢を打ち出したのもそのためであった。背景には、レイチェル・カーソンの「沈黙の春」（1962年）による告発以降、大気汚染禁止法 Air Quality Act（1967）、「環境政策法」（NEPA：National Environmental Policy Act）、第1回アースデー（1969）の開催などにつづくアメリカでの「環境問題」への意識の高まりがあった。

PATAが環境保護を初めて取り上げたのは、1972年のクアラルンプール総会とペナン・ワークショップにおいてであった。観光開発と自然環境・文化財の保護に係わる問題にPATAとしていかにとりくむべきかをめぐって活発な討論が行われた。ここでの議論を踏まえ、次の東京総会・京都ワークショップ（1973）で総合開発計画による健全な観光開発への支援に向けて、開発委員会が設立されたのは上に見たとおりである。

新しいPATAの使命となった「文化および文化遺産保護」と「自然環境の保護」については、アジア太平洋地域への観光客の急増に対応して70年代後半から積極的な取り組みが始められ、マカオ歴史地区の保存や南極の観光規制をはじめ、多くの実績を残している。1984年には観光資源保護を目的とするPATA財団を設立して、様々な文化遺産保護のプロジェクトを支援している。しかし、この分野の活動については、優れて現代的なテーマであり、歴史という視点とは別に、項を改めて取り上げることとしたい。

7. むすび：PATA礼賛

PATAはまことに興味深い組織である。成功の原因はその組織作りの独創性にあった。政府機関だけの組織でもなく、民間業者の団体でもなく、両者の力を結集することを目指したのだが、今にして思えば、PATAは、アジア太平洋地域限定で、世界観光機関（IUOTO→WTO→UNWTO）と国際航空運送協会（IATA）と旅行業者協会世界連合（UFTAA）と国際ホテル協会（IHA）をひとつにまとめたような組織を体現し、そうであるがゆえに、さらにその周辺に多くの関連組織や支援者をも包含していった。そのみならず、インバウンドの国とアウトバウンドの国が同居し、それぞれの業界が日常的に接触する場をも実現していたことは、まことに稀有なる存在というほかはない。

業種が違い、利害関係も時には相反する諸機関・諸企業が、PATA地域の観光振興をめぐって常時意見を戦わせ得たことがPATAの活動を成果あるものにし、地域の観光産業の急

速な発展を可能にしたことを疑わない。PATA はそれ自体が、観光現象のもつ複合性・複雑性を自らのうちに包含するという、理想に近い優れた組織であるといっている。

とはいえ組織はやはり人である。PATA の成功は、ここに集結した先駆者たちの情熱と創意工夫の賜物であることは、チャック・Y・ジー氏の描いた「PATA の歴史」を読めば明らかである。今回改めて「PATA の歴史」を読み返しながら、これほど壮大な事業に取り組んできた先人たちが、PATA のために費やしてきた膨大な時間と情熱とボランティア精神に敬服するとともに、「先見の明」という言葉を反芻せざるを得なかった。

PATA が当初に目的としたアジア太平洋地域への観光客誘致は、各国がそれぞれ本格的に自国の観光マーケティング活動に取り組むようになれば、PATA 自体の役割は限定的なもの後退するのは必然であろう。現在では、より広い見地からのアジア太平洋地域の観光振興、とくに持続可能な観光開発が最重要テーマであるといっている。PATA 地域の観光はまだ発展途上で、これからが正念場である。PATA が 50 年以上にわたって積み上げてきた知識と経験と人脈は、この地域の観光の健全な発展にとって宝である。今後とも更なる活動を期待したい。

筆者は JNTO に 35 年間勤務し、PATA の業務にも何回か直接係わる機会をもった。しかし、今ではその JNTO が PATA を脱退している。それなりの事情があるには違いないが、この地域の観光の発展に今日本が果たしうる役割を考え、かつ、PATA の過去と未来に思いをはせるとき、いささか無念であり、忘恩の観なきにしもあらずとの感慨も抱かざるを得なかった。

(完)

主要参考文献

1. 「The Story of the Pacific Asia Travel Association(2nd ed.)」 Chuck Y. Gee 他著、PATA、2001
2. 「イメージの〈楽園〉－観光ハワイの文化史」 山中速人、ちくまライブラリー、1992
3. 「ハワイ」 山中速人、岩波新書。1995
4. 「Passport to the World: The History of ASTA」 ASTA、1990
5. 「国際観光振興会 20 年のあゆみ」 JNTO、1984
6. 「日本交通公社七十年史」(財)日本交通公社、1982
7. 「太平洋・極東地域における観光事業の将来」 日本観光協会誌、1962
8. PATA ホームページ、PATA 日本支部ホームページ、など