



観光ビジネスにベンチャーを起こせ！

文化の本質を語れなければ観光ガイド とは言えない

NPO法人日本文化体験交流塾理事長、米原亮三氏

2014年8月28日 (木)

華道、茶道、寿司作りに着付け、浅草や神楽坂など風情ある街をそぞろ歩く…。外国人が憧れる日本文化の体験講座を提供するのが「NPO日本文化体験交流塾 (IJCEE)」だ。代表の米原亮三理事は都庁を早期退職し、2008年に同団体を設立。文化体験事業と、通訳案内士等への研修事業の2つの事業をバランスよく展開しながら事業規模を毎年倍増させている。

2020年東京オリンピック・パラリンピック開催に向けこれらの事業へのニーズは高まりそうだ。さらに今年3月に独自開発の旅行商品の販売のために「True Japan Tour株式会社」を設立。NPOと株式会社の両輪で米原氏は何を指すのか。

【会社データ】

○NPO日本文化体験交流塾 (IJCEE)

事業内容: 通訳案内士の受験指導、資格取得後の研修を行う。通訳技術のほか日本文化の専門知識、観光地のガイド研修などを実施。2013年度の研修実績は延べ292日。

売り上げ: 4901万円 (2013年)

所属会員数: 545名 (通訳案内士482名、着付け、華道、茶道、書道等の教授・師範167名 = 2014年7月15日時点)。

○True Japan Tour 株式会社

設立: 2013年、資本金: 5600万円 従業員: 常勤5名 (非常勤4名)

事業内容: 外国人旅行者への日本文化体験 (料理、茶道、着付け、華道等) と外国語によるツアー・ガイド事業

売り上げ: IJCEEとの連結売上で2014年に約1億円を見込む。



米原 亮三 (よねはら・りょうぞう) 氏

NPO日本文化体験交流塾 (IJCEE) 理事長、True Japan Tour 株式会社CEO

東京大学経済学部卒業後、都庁入庁。鈴木俊一都知事秘書を務めた後、自治体国際化協会ニューヨーク事務所次長として米国の地方自治やNPOの状況を調査。帰国後は国際化施策担当課長、東京ビッグサイト総務部長、東京都観光部・部長等を歴任。2008年に都庁を早期退職し、NPO法人日本文化体験交流塾を立ち上げる。著書に『国際観光ガイドの基礎知識』(日本文化体験交流塾)、『ネットワーク時代の地球市民の生き方』(中央経済社)、『米国コネチカット州グリニッチ・タウンの地方自治』(都市問題86巻)等。

以下、インタビュー

村山: 日本文化体験交流塾(以下IJCEE)を始めた経緯を聞かせてください。

米原: 都庁勤務時代、米国に2年間派遣されてコンベンション事業に接して感じたことは、日本は施設などのハード面に比べて人材活用やソフト面が非常に弱いということでした。

米国では会場周辺の観光などのアクティビティが豊富で、会議誘致のために、「これだけ魅力的なアクティビティがあるからここで国際会議をやらないか」と提案する。国際都市として日本や東京が生きていくには、そういったソフト面を強化しないだめだと痛感しました。

そこで、東京都の観光部・部長だった当時、最初に取り組んだのが、国際的に活躍できる人材の育成と文化体験のプログラム作りでした。ハードではなくコンテンツこそ重要だと強く感じ、それがIJCEEを始めるきっかけになったんです。

事業のきっかけは米国での経験

ちょうどその頃、京都視察に行き、国際交流ビジネスをやっている「WAK JAPAN」という組織に出会いました。そこで代表の小川美知さんがおっしゃっていた「持続的で発展的な観光をやるには、自立した資金で自立して運営すべき」という理念に共感しました。

そこで小川代表が京都でやっている日本文化体験を、私は東京でやろうと思ったわけです。以前から、補助金を使って行政が民間を指導するという手法に限界を感じていたので、2008年に56歳で都庁を退職し、行政に依存しない組織としてIJCEEをスタートさせました。

村山: 35年も都庁に勤務されていると、なかなか独立という発想にならないと思うんですが、米国での経験以外に何か突き動かすものがあったのでしょうか。



「地球市民フェスタ」での外国人相談

米原: 米国からの帰国後は青島都知事時代で、知事は「NPOやNGOと連携しよう」という政策を掲げていました。私は日本を代表するNGOの方々と連携し、公務とは別に週末も彼らの活動に参加して交流を深めました。その中で仲間が増え、あるとき私が中心となり東京国際フォーラムでイベントを催したときに、数百近い団体の方々と一気に仲間になりました。

それは東京国際フォーラムのこけら落としで、「地球市民フェスタ」という国際交流がテーマで、15のシンポジウムと14のステージ、300のグループが参加して、約7万

6000人が参加する大規模なものでした。このイベントは会場提供は無償ですが、その運営資金はほとんど民間のNPOでまかないました。この企画と運営を私がし、そのときの経験もあって自分のやりたいことは民間でやった方が早いんじゃないかと思ひまして(笑)。

都庁を辞めて一番やりたかったのは、市民が国に頼らず自立してNPOやNGOを作ることでした。日本ではまず国の公益組織があって各県が支部になっていますが、米国はまったく逆で、スタートは一人ひとりの市民。地域の小さなNPOが連携して、州レベル、連邦レベルの組織ができるのです。そんな米国の市民社会とNPOの基本原則を日本で適応させたいという想いがあったんです。

成功のポイントは3つの新機軸

村山: IJCEEが事業として成功した理由をどうお考えですか。

米原: 3つの新機軸を作った点だと思います。1つ目は語学力のある文化人材の育成です。これまで琴や三味線が弾けたり寿司が握れる人はなかなか英語が話せず、外国人観光客と接する時には通訳を付けていました。それは非常にコストがかかる。そこで私たちは両方できる人材を育てました。

茶道や生け花の師範が同時に英語やフランス語のエキスパートである、こういう人を育成しようと。逆に、着付けのように多くの日本人がこなせる分野では、まず語学ができる人材を見つけて文化面を育てる。これにより通常のコストの3分の2ぐらいまで抑えられました。



ホームステイではなくホーム「ビジット」

2つ目の軸は、一般の方からの施設提供を“ホームビジット”にしたということ。“ホームステイ”は日本の住宅事情を考えるとプレッシャーが大きいため、2時間程度のホームビジットを基本にして宿泊施設を別に用意したんです。おかげで1~2人という少人数でも、低価格で本格的な文化体験してもらえるようになりました。1回100米ドルでこれらのサービスを提供していますが、このリーズナブルな価格設定が功を奏したと思います。

村山: では3つ目の軸は何ですか。

米原: 通訳案内の世界に時間制を導入した点です。これまで通訳案内は、1日1時間でも半日とみなす、5時間を超えたら1日とみなす、という規定でやってきました。例えば築地市場を2時間だけ見学する場合も、1万5000円という高額になってしまう。お客様側からすれば、ガイドは2時間もいてくれれば十分で、あとは自由時間にしたいわけです。

一方、ガイドの主力の年代は子育て中の主婦が多い。使える時間が子どもが学校にいる4-6時間ぐらいなので、例えば3時間やって8000円いただければ、主婦のアルバイトとしては非常に効率的ですよね。そういうわけで需要と供給がうまくマッチングして事業として成り立ちました。

海外のお客様は価格にシビアです。そのため、いいツアーやサービスがあっても買ってくれないことも多々あります。実際、過去に体験型プログラムを提供する会社がありましたが、価格設定が高過ぎ、法人需要を少し獲得する程度で結局はダメになってしまいました。

我々はクオリティが高くて価格が安いという点で自信を持っています。業界内の価格革命を起こしたと言われるほどで、自分たちは文化体験事業界のユニクロみたいな存在だと思っています(笑)。

事業のきっかけは米国での経験

文化体験事業と研修事業の両立は外せない

村山: IJCEEでは通訳案内士を中心に会員化していますが、会員数の伸びはいかがですか。

米原: 初年度(2008年)は実質10人くらいから始めて4カ月ほどで50人になり、そのあとは毎年100人ぐらいのペースで入会者が増えています。現在会員数は545人、通訳案内士を抱える団体としては国内で3番目の規模です。

文化体験とガイド事業の売上は初年度43万円からスタートしましたが、2013年度は2600万円、今年、株式会社との連結ですが、見込みは5000万~6000万円ほど。年平均で約210%増です。1人で始めて最初の4年間は実質2~3人でやっていた事業ですが、現在は2つの法人を持ち、常駐職員8人、非常勤6人の計14人体制になりました。



明治神宮でガイド養成研修を行う山口和加子副理事長

村山: 事業規模は5000万円を見込めるということですが、外国人観光客を対象にした文化体験事業をこれだけの規模で行っている団体はほかにあるのでしょうか。

米原: 日光江戸村などのテーマパークを含むバスツアーではあると思いますが、外国人が料理を作る、着付けを学ぶ、忍者になるというような主体的な体験内容のものは、おそらくないでしょう。実際、私たちの団体でも、文化体験事業は、家賃や謝金や事務経費を引くとほとんど手元に残りません。文化体験だけでは事業としては成立しなかったでしょうね。

村山: ではどのように利益を確保しているのでしょうか。

米原: 会員制度(年会費1万円)と研修事業です。良いガイドになるためには研修を受けて勉強する必要があります。そこで私たちは研修事業を同時に開始しました。例えば定員40人の研修で1人1万円の研修費をいただければ、40万円の収入になります。そこから講師の報酬と諸経費を引いても、ある程度は残りますよね。

もちろん私もはただ研修で終わらせるのではなく、確実に活動の場を提供できる。そこでガイドの方たちは、研修を受けてもっと自分の力を高めようとする。文化体験事業と研修事業の2つを同時にやっているからこそシステムが成り立つんです。

村山:両立することで得られるメリットは最初から分かっていたことですか。

米原:正直言って、文化体験事業がこれほど伸びるとは思っていませんでした。私が事業を始めた頃は、一見外国人向けでも、実際に外国人顧客だけで成り立つものは日本にほとんど存在しないと言われていました。外国人がよく来るホテルと言いながら、実際の売り上げは結婚式などの方が利益率が高い。「外国人が泊まる国際的なホテル」というブランドで、日本人に結婚式や宴会で大量のおカネを使ってもらう。ですから、外国人対象の事業と日本人対象の収益性の高い事業を組み合わせるといのが、スタート地点の知恵でした。

日本に眠っている文化的素養を活用せよ

村山:ほかに事業を拡大・運営する中で特に意識した点がありますか。

米原:払った金額以上に納得できる体験をしたらお客様は喜び、提供したガイドや日本文化を教える教師も喜びます。そうなる環境を演出してあげれば、組織は自然と大きくなります。私どもは、2011年から3年間まったく外回り営業をしていないんですよ。パンフレットも更新していないし。それでも、3年間で10倍以上に体験事業の売り上げを伸ばしてきました。

村山:結局、ユーザーにとって良いことを積み重ねていけば口コミで広がっていく。営業しなくても組織は大きくなるか？

米原:そういうことですね。もう1つ大事なのが苦情を聞くこと。お客様にお叱りを受けたものは、まず反省して2度とそうならないように努力して改善する。どんな営業でもお客様の満足度が高いものが売れるというわけではないですし、アンケートを取ってもそれは分からない。

それから、私たちが事業を拡大できたのはインターネットとクラウドサービスのおかげでもあります。IT技術と徹底した現場主義、一般的なコスト感覚があれば、多くの会社は成功するんじゃないでしょうか。

村山:True Japan Tourという株式会社を創立された理由を教えてください。

米原:最近「より質のいいサービスを提供してほしい」、「ほかのサービスはないのか」という声が殺到しています。ちょうどある団体からインドネシア発のツアーを組んでほしいという依頼がありまして、ツアーを組むとなるとバスや宿泊先の手配をしなくてはならない。それには「第2種旅行業」という資格がないとできないので、株式会社を作って資格を取得しました。

この会社は、True Japan Tour株式会社と言います。社名は「日本の本当の良い所、真の日本文化を伝え、真実の日本を分かってもらえる旅行をプロデュースする、そういうツアーを作るための会社」という意味を込めて付けました。最近では国内の大手旅行代理店8社ぐらいから「ガイドだけ提供してほしい」という依頼も寄せられるので、今後はガイド派遣事業も展開していく予定です。

FITツアーにおける第一人者になりたい

村山:では、IJCEE とTrue Japan Tourとの今後の展望について教えてください。

米原:まずTrue Japan Tourでは全国ツアーを作ります。現在、11泊12日など、5種類の訪日外国人向けの企画募集型ツアーを企画していますが、これは従来の感覚から見ると2、3割安い。でもクオリティは高価なツアー以上で、これを来年の春に向けて作ります。特におすすめのコースは、東京、高山、白川郷、金沢、京都、奈良、大阪、広島を回るモデルプランで、それを基本に2人から参加可能なJRパスを使ったプライベートツアーを組みます。

今後はこれを文化体験型外国人ツアーの主力商品として出していきます。海外では類似ツアーが成功していますが、日本の企業ではまだどこも成功していない。これは多分、業界にとって画期的な商品だと思います。



着物体験を楽しむフランス人グループ

村山:まさにこれまでやってこられたことの集大成ですね。

米原:そうですね。もう1つは、価格革命の秘訣であるガイドのリレー方式を導入します。日本を3地区に分けて、それぞれの地区ガイドが移動するお客様に対して、ガイドがバトンタッチしていきながら最低4日間お客様の面倒を見るというシステムです。

さらにこの3地区のガイドをオンデマンドにし、発注があるまでガイドとしての仕事はなく、3週間前に確定して初めてガイドの仕事ができるという仕組みにします。これは、3地区それぞれにトレーニングを受けた一定レベル以上の優秀なガイドを、相当数持っていないと実現できません。

通常の日本の旅行エージェントでは、これほどの人数のガイドを抱えることは不可能でしょう。我々が実現できるのは、関西支部が成立していつでも対応できるところまで持ってきたからです。関西支部には100人ほどのガイドがいます。これだけ層が厚くならないと、このやり方ではツアーを組めません。

村山:True Japan Tourはこの主力商品を開発しながら、今後東京オリンピック・パラリンピックに向けてロングツアーコースのラインナップを増やしていきたいとお考えですか。

米原:そうですね。今後はショートツアーも増やしていくので、FIT(個人旅行者)分野における企業としてはおそらく10年以内に日本最大の組織になっていると思います。東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年の段階でFITツアーにおける国内の第一人者になりたいと思っています。それが組織としての目標でもあります。

文化の本質を語れなければガイドじゃない

村山: 今後、IJCEEはどのように展開していく予定ですか。

米原: 2017年には会員数が1000人を超えると想定しているので、通訳と国際ボランティアの育成においては今後国内の指導的立場になると思っています。また、英語で日本文化を紹介するバイブル的な出版物を発行しているので、今後は会員数の増加と出版物の普及という2本立てでいきたい。

IJCEEは、東京オリンピック・パラリンピックの時には日本のおもてなし組織の中核的存在になるのではないのでしょうか。また、人材育成部門でも私たちの作ったスケールを全国に普及させていきたいと思っています。



国際観光ガイド育成を
目的としたハンドブック

村山: スケールを普及させるというというのはどういうことですか。

米原: インターネットをはじめ、外国人が入手できる情報が拡大する中で、通訳案内士や国際ボランティアガイドは、華道や茶道の本質、日本の食文化の特質について語れないと、外国人を満足させられないと思います。固有名詞を並べる程度なら今はスマホで検索すればすぐに分かります。

ですから、今回「国際観光ガイドの基礎知識」という本を出版し、大田区などの観光ボランティア育成を指導しています。8月には、埼玉県の依頼で、留学生等に英語で日本文化を解説します。通常のガイドブックを超えた知識や感性、それを持ちなさいということです。それがIJCEEの到達目標、スケールでもある。

日本のインバウンドに従事する人がそうした基本知識を持ち合わせない限り、国内のインバウンドは伸びないと思っています。正直、観光庁の実施する通訳案内士試験に受かったとしても、その後、私どもの研修を受けて、スキルアップしてくれた方でない限り、そのクオリティは、保てないと思っています。

訪日外国人の声に耳を傾ける

村山: 今後、インバウンドをより活性化していくために必要なものは何だとお考えですか。

米原: まず行政機関に、現場の声をよく聞いて、来ている外国人のニーズに合わせて動いてほしい。飛騨高山が良い、築地が良い、相撲が良いと言い始めたのは、外国人です。伸び盛りの観光地、人気の観光資源は、いつも外国人が発見する。

行政機関は外国人に意見を求めようとしませんからね。審議会などで求めたふりをして形だけ。計画は外国人の声とは無関係に、政治や行政内部の事情で決まってしまう。古民家を活かして、外国人の受け入れに取り組むなどの地道な取り組みにも、法改正により支援するなどの動きはない。

それから、今の日本に不足しているのは人材育成です。地域振興の決め手は、観光人材育成を本格的にやるしかないですよ。

私は、日本観光協会から派遣されて、各県の観光振興に携わったことがある。各県の観光業者で問題なのは、インターネットが使えない、Facebookになじめない、ネット課金の仕組みが分からないという現状がある。技術がないから、委託するしかなく、コストが見合わない。語学が怖くて外国人のお客さんを受け入れられない。地域振興に必要なのは、飛行場や高速道路でなく、意識改革と人材育成です。

ですから、私の夢は、本気で地域おこしをしたいと思っている人を2週間ぐらい招いて、インターネットでのSNSやホームページを作る技術を学んでもらい、日本文化に対する理解も深めていくといった輪を広げていきたい。これをやり続ければ絶対に地方は変わりますね。

村山:それを地方の行政機関とうまく進めていくにはどうすればいいのでしょうか。

米原:どこかの自治体でいい成功例を作り、世の中に周知させれば役所は変わると思います。今、我々もいくつかの自治体と手を組んでいます、その中から成功例を作り上げたいと願っています。

編集後記

米原理事長は役所での経験を経て、60歳を前に独立されました。私は独立前から米原さんと接点がありますが、圧倒的な行動力とスピードで事業を急成長させてきたのを目の当たりにしました。イノベーターとして常に新しい取り組みを打ち出す米原さんは、旧態依然とした観光業界に新しい風を吹き込んでいます。東京オリンピック・パラリンピック開催に向け、まさに日本の「おもてなし」を提供するキーパーソンとして、今後の動きから目が離せません。