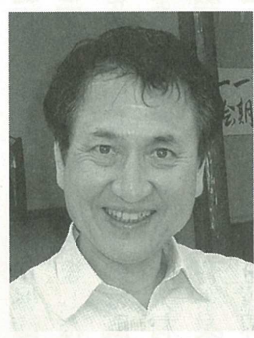


事例3 NPO日本文化体験交流塾グループ

日本文化の本質を訪日客に伝える仕組みづくり



米原亮三理事長

増加する訪日外国人旅行者の中に、日本の文化を体験したいというニーズが高まっている。だが、通訳と講師の両者が必要になり、どうしてもコストが高つく。それに対しNPO日本文化体験交流塾グループ（東京・文京区、米原亮三理事長）は、通訳案内士など高い語学力を持つガイドが体験講師を兼ねる会員制の仕組みを生み出し、事業を急拡大させている。

日本文化を身につけ外国人に伝える方法を研修

東京都文京区にあるNPO日本文化体験交流塾（以下、IJCEE）では、日々、訪日外国人旅行者のための通訳ガイドの研修が行われている。

語学はもちろん、茶道、着付け、寿司づくり、書道などから日本文化の解説まで、年間三百

回も開催されている。

外国人にわかりやすく説明することを眼目に、IJCEEグループで独自開発した教材には、海外文化と比較した文化的背景まで盛り込まれている。例えば、小麦文化と比べながら、日本の稲作が食糧だけでなく文化の基本となっていること、ワラが生活用具にも活用され、各種行事が稲作に根差して営まれていることなどを解説する。また、世

界四大料理を比較しながら、和食の歴史や魅力を説明する研修・教材もある。

IJCEEの米原亮三理事長はこう語る。

「観光地では、外国人向けパンフレットが用意されるようになりまして。ところが、これらは日本人向けのパンフレットを直訳したものが多くです。日本で有名な歴史的人物の名前や江戸・明治など年号が多く出てくるため、予備知識のない外国人には伝わりません。それに対して私たちの提供する教材は、固有名詞にこだわらず、彼らが知りたい日本人の文化や考え方を織り込んでいます。翻訳はネイティブスピーカーが手掛け、

日本文化に精通する外国人専門家の指導も受けています。だから、質も高く、外国人にわかりやすい。同じようなレベルの教材はほかにはないと思います」

IJCEEの会員の数は二〇一五年末で一千五十五名、そのうち約九百名が、英・仏・西・中・伊・独・葡・韓・露などの言語の通訳案内士である。通訳案内士は観光庁による国家資格で、〇六年から資格登録制度が始まった（免許制度としては一九四九年に創設）。報酬を受けて、事業として通訳案内士をすることができ、現在までに約二万人が登録。高い語学力と日本文化・社会に対する深い知識、ガイドとしての適性が問われ、難

データ

事務局 東京都文京区小石川 2-5-7
☎03-3868-3260、☎03-3830-0452
<http://www.ijcee.com/>

事業 日本文化体験・交流事業の企画運営、ツアーの企画・販売、ガイド紹介、教育研修、出版等

設立 2008年

事業収入 1億7880万円(2015年度)

会員数 1055名

従業員数 19名

易度の高い資格だ。

「全登録者のうち活動している人たちは約三千名、そのうち九百名がIJCEE会員ですから、日本最大の通訳案内士団体といってもいいでしょう」

IJCEEグループでは、自ら外国人向けの日本文化体験イベントや文化体験型ツアーを企画、運営しており、会員はその通訳ガイドとして報酬を得ることが出来る。一三年にTrue Japan Tour(株)(TJT)を設立、第二種旅行業および有料職業紹介の免許を取得し、ツアーの企画販売とガイドの紹介事業を始めた。現在、IJCEEとTJTが両輪となって活動をしている。

一四年の実績を見ると、日本文化体験・観光ガイド事業は一



茶道体験と忍者体験

千二百二十五回、参加外国人人数は四千三百五十名、ガイド・講師回数は二千六十九回を数える。一五年度の事業収入(ガイド紹介、会費等含む)は一億七千八百八十万円に達し、対前年比一八八%という勢いだ。〇八年の設立以来、平均して年率二〇〇%と、ほぼ倍々で伸びている。

顧客のニーズに応え イノベーションを起こす

文京区小石川のIJCEE本部には文化体験のできる「TJT Studio」が併設され、茶道や寿司づくりはもちろん、折り紙を体験したり、忍者や侍の姿になることもできる。

取材日には、寿司づくり・パーティーの準備が進められていたが、天ぷら、精進料理、弁当、甘味づくりなどのプログラムもある。プログラムはニーズの数だけあるといえる。というのも、「どんな希望にも応える」「決してノーと言わない」ことが米原理事長のポリシーだからだ。

「NOと言ったらそれで終わり、なんとかできるように工夫することです。イノベーションが起きているのです。以前いきなり連絡がきて、『百八十名の旅行客を築地市場でガイドしてほしい』という依頼がありました。即座に対応してガイドを四十五人集めました。必ず協力してくれる会員がおり、柔軟に対応できるノウハウがあることが私たちの強みです」

一般の旅行代理店のようには、企画募集をせず、基本的に依頼があつてからオーダーメイドでプログラムを企画する。十日以上のロングツアー・広域ツアーでも、全国にいる会員の通訳ガイドが地域ごとにバトンタッチしながらサービスを提供することも可能だ。付ききりに比べ、ガイドの拘束時間も短くなるし、交通費・宿泊費などのコストも軽減できる。

IJCEEグループの文化体験イベントやツアーは一般より二〜三割安く提供される。安くても質の高いサービスを可能としているのには工夫がある。

まず、第一点に通訳が講師・

ガイドを兼ねていることが挙げられる。従来は通訳と講師は別々で、コストが高くなってしまう。対して、IJCEEでは通訳案内士などもともと高い語学力を持った人を対象に伝統文化やその背景を教えるので、比較的短時間で人材を養成できる。その逆では時間もかかるし、通訳品質も保証できない。

「ボランティア・ガイドは語学レベルが低くても喜んでもらえると思いがちですが、外国人旅行客は滞在するだけで一日三万〜六万円をかけています。一時間でも機会費用を考えると、下手なガイドには満たされない気持ちになってしまうのです」

IJCEEは前述したような研修を綿密に実施し、ガイドの質を高めている。座学研修だけでなく、都内の人気スポットでの実地研修や全国有名観光地でのバス研修会なども行っている。これが第二点目の工夫だ。

第三点は少人数からでもリーズナブルな価格で対応できる仕組みを整えたことだ。同グループでは営業は置かず、TJTのホームページで一人からでもガ

イドを受け付ける。

ガイドの報酬には時間制を取り入れた。従来は、一時間のガイドでも料金は半日分、五時間を超えたら一日分という規定があり、少人数、短時間でもコスト高になった。それを最低三時間からの時間制にした。

また、料金体系も基本料金と人数割り料金を組み合わせることで、少人数ならば、それ相応の料金設定となった。体験会場も会員の自宅を提供してもらった。「ホームビジット」を取り入れている。アットホームな雰囲気、顧客の満足度も高まり、会場費もかからない。こうした工夫でコストを下げたが、それでも体験型事業は利益が出ないと米原理事長は言う。

「ウィーンのオペラもニューヨークのミュージカルも行政の補助があるから、旅行者が安い料金で楽しめる。それで世界から人が集まってくることを行政が理解しているからです。われわれは行政の力に頼らずに自力でやることをポリシーにしていますが、本来は文化体験の提供には行政が支援すべきです」

東京都の職員時代にソフト強化を痛感

米原理事長がこうした外国人に対する文化体験交流に踏み出した根底には、東京都の職員だったときの経験がある。東京大学卒業後、都庁に入庁した米原理事長は、自治体国際化協会ニューヨーク事務所次長として、アメリカのコンベンション事業を学んだ。

「アメリカでは会場周辺の観光などアクティビティーが充実していました。東京都が国際都市として生きていくためにはソフト面の強化が必要だと痛感しました」

帰国後、東京ビッグサイト総務部長や、東京都観光部部長を経て、ますますソフト面の重要性を感じ、国際的に活躍できる人材の育成と文化体験のプロگرامが必要だと思った。

「そうした折、視察で国際交流ビジネスを手掛けている(WACK) JAPANの小川美知代表に出会い、京都で行われているような文化体験を行政に頼

らず自立した組織として東京で展開したいと思ったのです」

こうして、二〇〇八年に十六歳で、三十五年間勤めた都庁を去った。志を同じくする十三人と一緒にNPO法人としてIJCEEを立ち上げたが、実務は米原理事長一人。高松市に住む甥の米原大介氏がホームペー

ジづくりを手伝ってくれた。「自分の家を事務所資金調達から体験事業の企画運営、経理まで最初は一人でやっていた。初年度の事業収入は四十三万円、当初の会員は約十名でした」

その後、事業が拡大、会員もうなぎ上りに増えていった。東日本大震災が起きた年には発注が激減したが、翌年には元に戻り、インバウンドの増加と歩調を合わせて業績も急拡大した。

旅行代理店の企画するツアーへの通訳ガイド紹介も増えてきたことから、一六年にはガイド派遣事業も開始する。

米原理事長は二〇年の東京オリンピックには、語学のできるスタッフが必要になることから、現在、通訳案内士や語

学の資格を含めた人材データベースサービスを立ち上げようとしている。オリンピックに向けて、通訳案内士等の会員数の増加も予測され、一六年末には一千五百名、一七年末には二千名、二〇年には三千名以上を見込む。

また、インバウンドが東京や京都に集中し、宿泊施設も不足気味なことから、中京や東北地区への誘導を狙い、関連自治体との連携も進めている。

新潟県とはガイドのテキストづくり、東北・北海道にはインバウンドの開拓を呼びかけている。また、東京都に対しては、日本文化体験ができる常設型の施設の建設を提案。その際、適用される助成事業として「次世代イノベーション創出プロジェクト」を活用するために、その対象分野にインバウンドも含めるよう働きかけている。

「これからは、インバウンドのようなサービスにこそ、イノベーションが必要」と訴える米原理事長とIJCEEの活動に注目が集まる。

ルポライター 吉村克己



NPO日本文化体験交流塾
理事長
よねはら りょうぞう
米原 亮三

日本文化の継承・発展・ 創造を核とする外国人向け 観光の取り組み

日本政府観光局の速報によると

2015年の1月から9月までの訪日外国人数は1、448万人に達し、過去最高だった2015年の1、341万人を超えた。9月までの対前年増加率は、48・8%であり、2015年通期では、2、000万人近くになると推定される。2012年の836万人に比較し、わずか3年で、2・4倍にもなる。実際、本年3月から4月のハイシーズンでは、東京、京都、大阪のホテルは、ほぼ満室で、ビジネスホテルでさえ、1泊4万円もの料金にまで高騰した。欧米諸国のほか、中国、台湾、韓国はもとより、タイや中東、ロシアなど、訪日客の多国籍化が進む中、ますます旅行ニーズの多様化が進んでいる。

今後、訪日外国人の流れは、大都市にとどまらず、地方にも広がっていくことが予想される。経済の衰退が予想される地域にとって、インバウンド（外国人観光客の受入）が、極めて重要な課題となっている。これまで外国人の少なかった地域でも、体験型観光に

よる集客が可能である。

7年間で日本最大の語学 集団を育てる

これまでの私の体験型観光の取り組みを紹介しよう。大学卒業後、32年間、東京都庁において、国際部、観光部、東京ビッグサイトなどの仕事に携わったが、そこで痛感したのは、外国人の受入れメニューの不足であった。確かに、大型バスでの都内観光や、富士山や箱根などの外国人向け観光コースはあったが、より東京を知りたい、文化を体験したいという、外国人も増えていた。しかし体験型観光の必要性を主張しても、「東京は京都のような景観がない」「担い手がいない」との限界があった。

そこで、2008年、都庁を早期退職し、NPO日本文化体験交流塾（IJCEE）を設立した。外国人の文化体験や通訳ガイドを通じて、日本文化の継承・発展・創造をめざす組織である。発起人に13人の方が名前を連ねたが、メンバーは自分の仕事を持ち、実

務面のパートナーは、甥の米原大介氏のみであった。しかし、彼も高松で家業の傍ら、ホームページ作成を行っているだけであったから、都庁での部長職時代と異なり、資料の企画・印刷、机並べから後片づけ、資金調達から会計まで、全てを1人で行うことでスタートした。

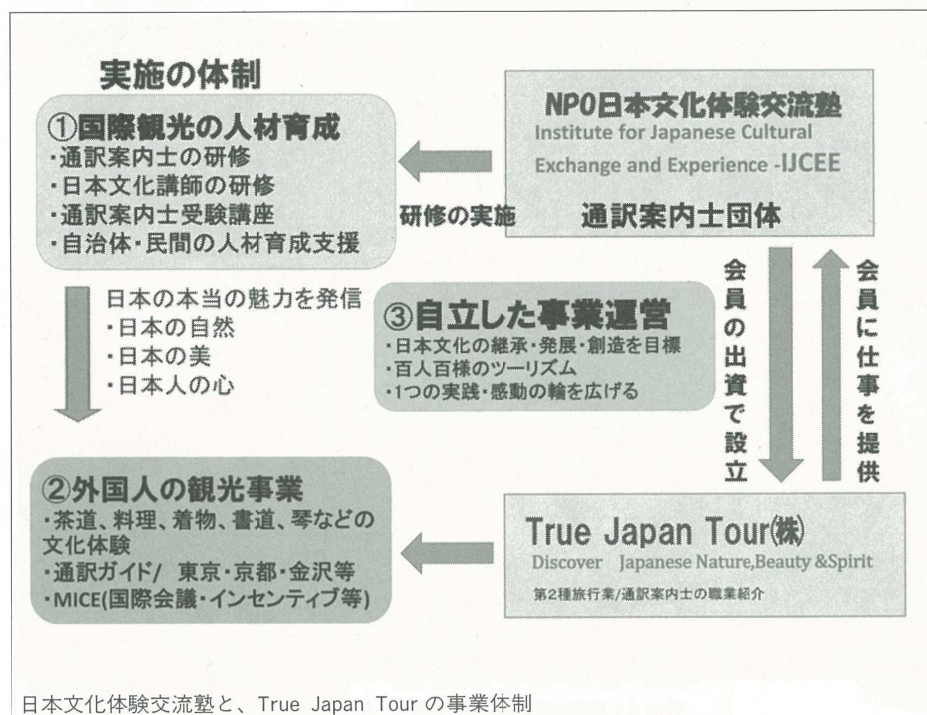
現在、IJCEEは、外国人の茶道、着付け、寿司づくり、書道、華道、折り紙、忍者、侍、琴、三味線など、多様な文化体験を提供している。また、通訳案内士による観光ガイドとしては、相撲、築地、皇居など、ショートなものから、鎌倉、日光、京都、大阪などの1日単位のもの、9日〜14日のロングツアーなど、様々なものを実施している。外国人の文化体験や通訳ガイドは、初年度43万円の事業収入であった。その後、毎年2〜3倍に増加し、本年度は約9、000万円（見込み）にまでなった。事業回数は、年間1、200回を超え、5、000人を超える外国人に日本文化を伝えている。

さらに旅行分野に進出するために、昨年、True Japan Tour 株式会社を設立し、IJCEEと合わせて20人のスタッフで運営している。また、IJCEEの会員は、約10人でスタートしたが、現在、1,000人を超えた。地域的には、首都圏に700人あまり、関西に200人、その他名古屋、北海道など全国に拡大している。また、華道、茶道、書道などの師範や教授などの体験講師のほか、国家資格である通訳案内士の資格を持つ人が、英語720人、フランス語80人、スペイン語40人、中国語30人、ドイツ語14人等と日本最大の文化体験・語学集団に成長した。

「IJCEE」の体験型観光の特徴

こうした取り組みには、各地域でのインバウンド振興の参考となる点もあると思うので、その特徴を以下に3点述べる。

第1は、割安で質の高いサービス提供である。観光の本質は、人的なサービスである。これまでの



日本文化体験交流塾と、True Japan Tourの事業体制

日本の文化体験は、体験講師と通訳が別々に配置された結果、体験コストが高く、外国人対象の事業としては、なかなか拡大しなかった。自治体の国際交流協会や観光協会が行うものがあっても、1回限りのイベントや、モニター事業であり、補助金に依存しない民営で、かつ継続的な取り組みはほとんどなかった。

これに対して、IJCEEでは、通訳案内士などの高い語学力を持つ者が、茶道・着物・料理などの体験講師との一人二役を務めることで、コストダウンを図った。また、ホームページを大幅に取り入れることで、お客様満足度を高めつつ、経費の削減を図った。

第2に、お客様のニーズに合わせることで、外国人のニーズは、日本人とは異なる。日本人に対する説明やサービスをそのまま行うのではなく、様々な工夫をしていく必要がある。例えば、観光地などのパンフレットでは、徳川家康や家光、吉宗などの氏名や、慶応、明治の年号などを、英語に直訳したものが多く見られるが、外国人にはわかりにくい。外国人に対する説明では、年代などの数字や、固有名詞にとらわれるのではなく、日本の文化や、日本人の考え方が分かるように、説明する必要がある。

こうした質の高いガイドや文化体験講師を育成するために、IJCEEでは、語学教室、茶道・寿司づくりなどの講師養成研修を実施している。また、浮世絵・和紙・食等の日本文化について、座学研修を行うとともに、築地・皇居・谷中・青山などの実地研修を行っている。さらに、京都、奈良、富士山、金沢、高野山、広島等全国規模でのバス研修会も開催した。こうした研修は、今年300回を超えている。

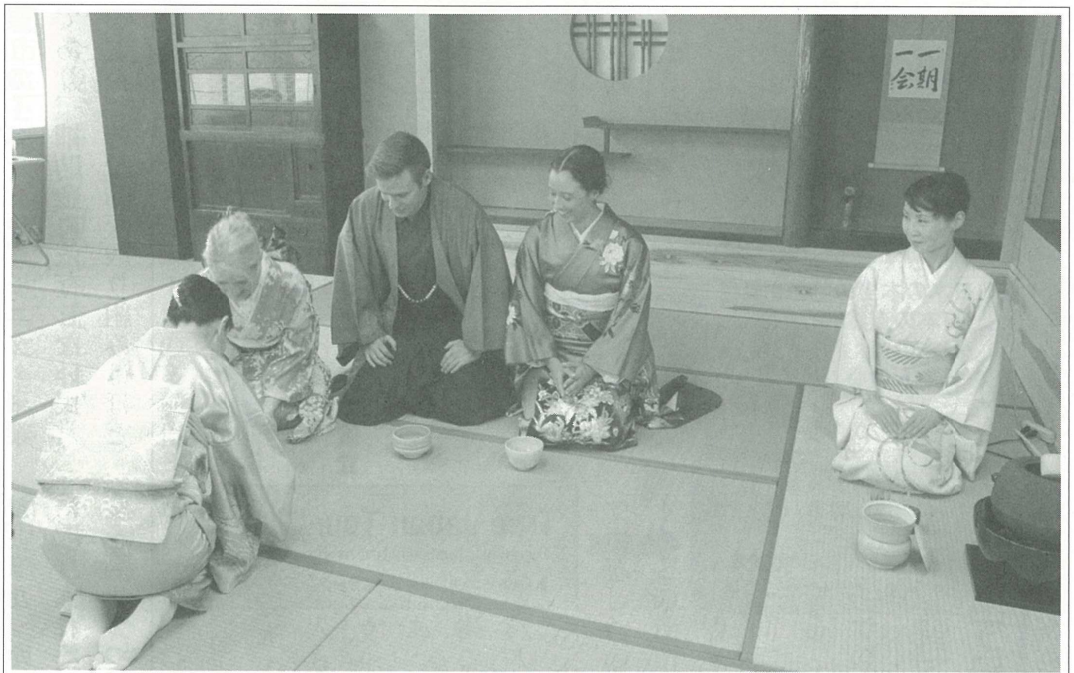
第3に、集客のための仕組みを独自に作ることである。まず、独自のホームページを作成し、エージェント経由でなく、個人客からも直接申し込めるシステムを作った。また、少人数のお客様でも体験できるように、通訳ガイドにおいても、最低2時間からの時間制

料金制度を導入した。また、体験事業についても、グループあたり
の基本料金と人数割り料金を組み
合わせるなど、柔軟な料金体系を
作った。このように、お客様のニ
ーズに合わせて、一人からでも参加
できる仕組みを作るなど、プログ
ラムの改善を図ってきた。ほとん
ど前例のない取り組みであった。

インバウンドによる地域 活性化のための助言

国際観光の振興には、国内観光
と全く異なるセオリーがある。北
海道のニセコ町、山梨県の富士河
口湖町、岐阜県の高山市などは、
インバウンドの先進例であるが、
ソフト面の外国人受入環境が優れ
ており、その魅力を発見した外国
人が訪問し、海外に情報発信をし
た。また、外国人観光客の増加に
より、さらに受入体制が整って、
その魅力を拡大してきた好循環が
あった。

こうした外国人観光客の受け入
れについて、各地域の個性を踏ま
えた取り組みを進めるべきであ
り、以下の3点を助言する。



外国人の茶道体験

ニールランドや東
京スカイツリー
などの施設を求
めてくるのでは
ない。私達の実
施する、一般家
庭での寿司づく
りは、大変人気
がある。長野県
には、「お焼き」
の体験で賑わう
施設がある。あ
りのままの日本
を見せても、外
国人は珍しいの
である。台湾や
東南アジアの人
は、雪を見た
り、触ったりす
るだけで興奮す
るといふ。果樹
狩りやホームビ
ジットなどの体験や、サイクリン
グやトレッキング、カヌーやカヤ
ック、ラフティングなど、地域で
活用できる資源は、たくさんあ
る。

第2に、自分たちの力でやると
いう発想である。インバウンドの
先進地域は自然環境や交通が良か
っただけではない。観光案内所
や、ホテルのコンシェルジュに任
せるのではなく、普通の商店や飲食
店の従業員など、地域や施設の全
員が外国人対応に取り組んでい
る。河口湖では、定期運航バスの
運転手が英語で対応している。高
山の小さな中華料理店でも英語を
使い、日本酒の利き酒などのメニ
ューを作っている。このように、
地域全体の受入れ体制を向上させ
る必要がある。

第3に、体験型観光のノウハウ
を学び、地域にふさわしいプログ
ラムを作ることである。いたずら
に、国の補助金による大規模な公
共事業に頼るのでなく、人材育成
やノウハウの収集・作成に、地方
の持つ資源を投入すべきである。

昨年9月、東京ビッグサイトで、日本政府観光局（JNTO）
と日本旅行業協会（JATA）の
共催で行われた訪日外国人のシン
ポジウムにおいて、パネラーとし
て出席した私は以下のとおり発言
した。「正直、東京にはいろんな

第1に、地域の観光資源を見つ
め、発見することである。各県や
市町村の観光の担当者と話すと、
自分たちの地域には、観光資源が
ないと多くの人が言う。しかし、
必ずしも、外国人観光客がディズ

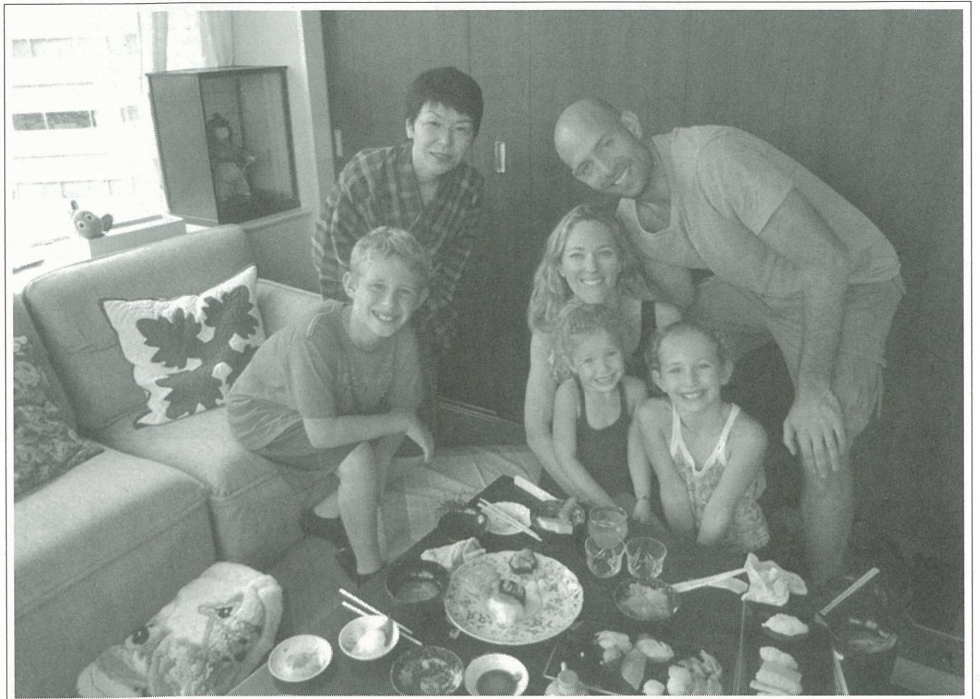
グットなどの体験や、サイクリン
グやトレッキング、カヌーやカヤ
ック、ラフティングなど、地域で
活用できる資源は、たくさんあ
る。

第2に、自分たちの力でやると
いう発想である。インバウンドの
先進地域は自然環境や交通が良か
っただけではない。観光案内所
や、ホテルのコンシェルジュに任
せるのではなく、普通の商店や飲食
店の従業員など、地域や施設の全
員が外国人対応に取り組んでい
る。河口湖では、定期運航バスの
運転手が英語で対応している。高
山の小さな中華料理店でも英語を
使い、日本酒の利き酒などのメニ
ューを作っている。このように、
地域全体の受入れ体制を向上させ
る必要がある。

第3に、体験型観光のノウハウ
を学び、地域にふさわしいプログ
ラムを作ることである。いたずら
に、国の補助金による大規模な公
共事業に頼るのでなく、人材育成
やノウハウの収集・作成に、地方
の持つ資源を投入すべきである。

昨年9月、東京ビッグサイトで、日本政府観光局（JNTO）
と日本旅行業協会（JATA）の
共催で行われた訪日外国人のシン
ポジウムにおいて、パネラーとし
て出席した私は以下のとおり発言
した。「正直、東京にはいろんな

ノウハウがあり、文化体験のノウハウは私どもが一番持っていると思います。個人的には、私の持っているノウハウを全部あげたいと思っています。自分のところだけがいいという気持ちは1つもありません。「インバウンドは面白い世界で、ノウハウを提供してラ



ホームビジットによる寿司づくり体験

やノウハウ等で人材育成を支援している。自らの力でインバウンドによる地域活性化をしたいという方は、いつでもおいでください。1人から始める体験型観光のノウハウをお教えします。
NPO 日本文化体験交流塾
URL: <http://http://ijcee.jp/>

イバルが増え、ても全然怖くありません。ライバルが増えれば増えるほど良くなるのがインバウンドです。同業がたくさんできればいい。このような考え方から、IJCEEは、都内自治体はもとより、千葉、埼玉、奈良、和歌山等の自治体でも、語学

【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等を実施。二〇一五年の研修実績は延べ377日。売上 七五九五万円。所属委員会数1025名 法人会員6団体。

○True Japan Tour 株式会社

設立二〇一三年 資本金五四〇〇万円 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。売上 IJCEEとの連結売上で一億四千万円。

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。二〇〇八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」、栗国ヨネチカント州グリニッチ・タウンの地方自治」(都市問題八六巻)等。





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）

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、二〇〇八年に同団体を設立。文化体験事業と、通訳案内士等への研修事業の二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。

二〇二〇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。さらに今年三月に独自開発の旅行商品の販売のために「True Japan Tourism株式会社」を設立。NPOと株式会社の両輪で米原氏は何をを目指すのか。

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、米国に二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にか」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「WAKJ PAN」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、二〇〇八年に五六歳で都庁を退職し、行政に依存しない組織としてIJCEEをスタートさせました。



「地球市民フェスタ」での外国人相談

村山：三十五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つたのでしょうか。

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、あるとき私を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、三〇〇のグループが参加して、約七万六〇〇〇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でまかさないました。この企画と運営を私がし、そのときの経験もあつ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つ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の基本原理を日本で適応させたいという想いがあつたんです。

成功のポイントは三つの新機軸

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：三つの新機軸を作った点だと思います。一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。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三分の二ぐらいまで抑えられました。二つ目の軸は、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、二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ようになりました。一回一〇〇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：では三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、一日一時間でも半日とみなす、五時間を超えたら一日とみなす、という規定でやってきました。例えば築地市場を二時間だけ見学する場合も、一万五〇〇〇円という高

額になってしまふ。お客様側からすればガイドは二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。使える時間は子どもが学校にいる四〜六時間ぐらいなので、例えば三時間やって八〇〇〇円いただければ、主婦のアルバイトとしては非常に効率的ですよ。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。



ホームステイではなくホーム「ビジット」

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っています（笑）。

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（二〇〇八年）は実質10人くらいから始めて四カ月ほどで50人になり、そのあとは毎年一〇〇人ぐらいのペースで入会者が増えて、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三番目の規模です。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、二〇一三年度は二六〇〇万円、今年は、株式会社との連結ですが、見込みは五〇〇万〜六〇〇万円ほど。年平均で約二一〇%増です。1人で始めて最初の四年間は実質2〜3人でやってきた事業ですが、現在は二つの法人を持ち、常駐職員8人、非常勤6人の計14人体制になりました。

村山：事業規模は五〇〇〇万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つたでしょうね。



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：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（年会費一万円）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人の研修で一人一万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。

もちろん私ど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二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というのが、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、二〇一一年から三年間まったく外回り営業をしていないんです。パンフレットも更新していません。それでも、三年間で一〇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

と？

米原：そういうことですね。もう一つ大事なのは苦情を聞くこと。お客様にお叱りを受けたものは、まず反省して二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「第二種旅行業」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、十一泊十二日など、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二、三割安い。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、広島を周るモデルプランで、それを基本に二人から参加可能な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えます。

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。もう一つは、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。日本を三地区に分けて、それぞれ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ますながら最低四日間お客様の面倒を見るところというシステムです。

さらにこの三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、三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、三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。関西支部には一〇〇人ほどのガイドがいいます。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。



着物体験を楽しむフランス人グループ

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

行客)分野における企業としてはおそらく十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二〇二〇年の段階で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て、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:二〇一七年には会員数が千人を超えると思定しているので、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二本立てでいきたい。

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ないでしょうか。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。

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きます。八月には、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ね。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、相撲が良いと言いだしたのは外国人です。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もらって。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二週間ぐらい招いて、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思っています。

編集後記

米原理事長は役所での経験を経て、六〇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。



国際観光ガイド育成を
目的としたハンドブック

