

# 新しいツーリズム創生の提案

## 旅行産業から、「幸福創造産業」へ

株式会社 日本旅行

勝村 良子

### 1. はじめに

旅行産業経営塾の講義の中で心に残っている言葉がある。谷口正和講師が紹介して下さった、聖路加国際病院理事長・日野原重明医学博士の「命とは、時間のことです」という言葉である。

これは、ある講演会で参加者が発した「命とは何でしょうか」という問いに対する答えであったそうだ。日野原博士は更に「命とは何であるかということについては、自分も考えに考えました。そして、自分の意思で使える時間、これこそが命であるという結論に至りました」と言葉を重ねたという。

自身の生き方や寿命について考えることはある。しかし、日々何気なく過ごしている時間、これこそが命であるという直截な日野原博士の言葉にはっと胸を衝かれ、「命＝時間」の重さを改めて実感した。

それでは、この「命＝時間」をより豊かで幸せなものにするには、どうしたらよいのだろうか。

人生における幸福の追求は、万人にとって重要な課題である。この社会のニーズに対し、旅行産業は何ができるだろうか。大変に大きいテーマであるが、本レポートでは、旅行産業ができる「幸福の創造」についてアプローチを試みたい。

### 2. 現代の幸福とは

そもそも、我々はどうのようときに幸福と感じるのだろうか。

安易に考え付くのは「自分の好きなことだけをする」ということだ。私は海外を旅することが好きだ。趣味というよりは、自身のライフワークだと考えるほどである。しかし、一人で好きな国を旅し、最高級のホテルに泊まり、自由になる時間がたくさんあっても、寂しさや空しさを感じることもある。どれだけ好きなことであっても、自身の欲求を満たすだけでは幸福とはいえないようだ。

もうひとつ思いが至ったのは、上記とは正反対のようだが「他者の役に立つこと」である。仕事をしていて最も幸福だと感じるのは、販売や収益を上げるのではなく、どのような小さなことであっても他者の役に立ったという思いである。

しかし、不思議である。我々の命(＝時間)は限りがあるものなのに、なぜ自身のことだけではなく、他者のことをも気に掛け、その役に立ちたいと思うのだろうか。

「他者の役に立ちたい」、これは心理学上、人間が持つ生まれつきの欲求とされている。人間が他者とつながりを持ち、他者から尊重されることを欲する存在であることについては、心理学者アブラハム・マズローの「欲求段階説」、アルフレッド・アドラーの「共同体感覚」などに詳しい。また、心理学者以外にも、多くの先人がこの重要性について触れている。ノーベル平和賞の受賞者であるマザー・テレサは「One of the greatest diseases is to be nobody to anybody. (大きな病のひとつは、誰からも必要とされないことだ)」という

言葉を残しているが、この「他者の役に立ちたい」という欲求がいかに大きく、大切なものであるかを表していると思う。人は他者の役に立つことで欲求が満たされ、大きな幸福を感じられる存在なのである。

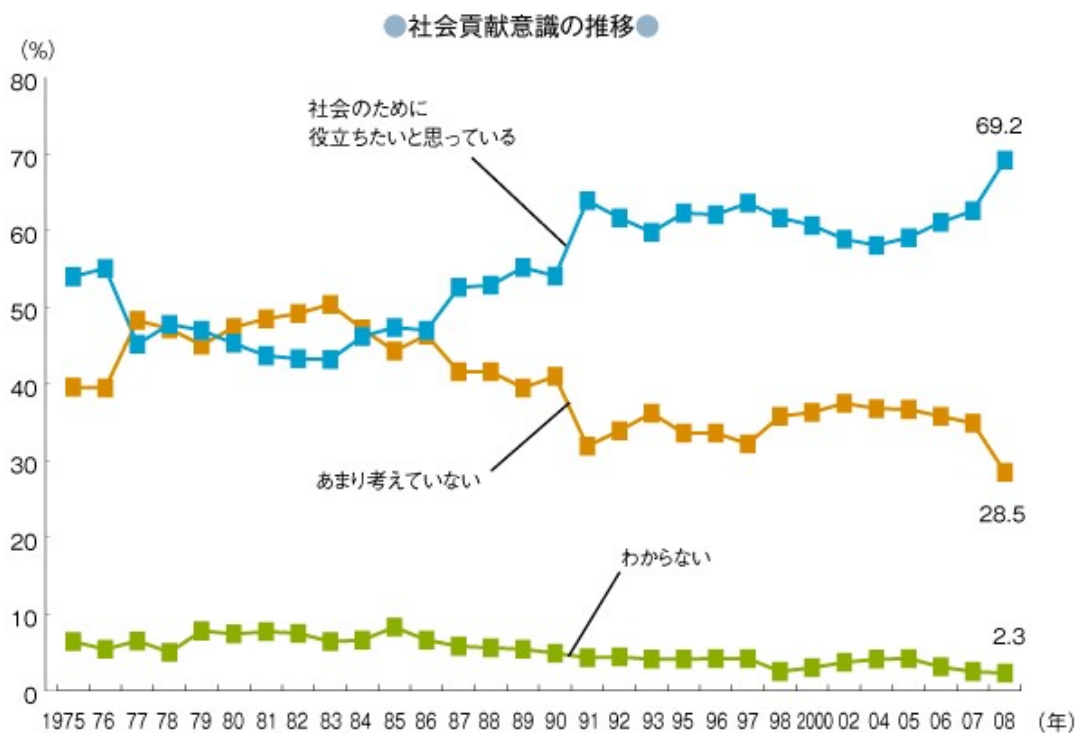
「幸福の方程式」(山田昌弘、電通チームハピネス著)にも興味深い記述がある。同書によると、幸福は「物質的豊かさ」と「精神的豊かさ」に大別されるという。しかし、戦後から1990年代初頭までの「物質的豊かさ」を求めた「消費＝幸福」というモデルは、経済成長の行き詰まりとともに終焉。大幅な経済成長が見込めない現代では、人は「精神的豊かさ」、特に「他人とのつながり」に自身の幸福を見出すようになってきているというのである。同書には「新しい幸福」として次の3つが挙げられている。

- ① 自分を極める(自分の好きなことに時間もお金も使う)
- ② 社会に貢献する(社会の役に立つ生き方をしたいと意識し行動する)
- ③ 人間関係で承認を得る(他者との関係の中で、自分の居場所を作る)

興味深いのは「②社会に貢献する」である。前述の「他者の役に立ちたい」という欲求は、現代においても幸福の一要素なのである。

これを裏付けるデータが「平成20年版国民生活白書」にある(下記「第1-2-1図」)。「社会に役立ちたいと思っている」人と「あまり考えていない」人の比率は、1970年代後半から80年代前半は4割台で拮抗していた。しかし80年代後半から「役立ちたい」人が増え始め、08年には過去最高の69.2%を記録。一方「考えていない」人は28.5%にまで減少している。また、「レジャー白書2010」によると、今後余暇に求める楽しみとして「社会や人のために役立つこと」を挙げた人が25%いる。現在実行中の人は11%であり、潜在需要は大きい。

**第1-2-1図 社会のために役立ちたいと思っている人が7割近く存在する**



(備考) 1. 内閣府「社会意識に関する世論調査」により作成。  
 2. 「あなたは、日頃、社会の一員として、何か社会のために役立ちたいと思っていますか。それとも、あまりそのようなことは考えていませんか。」という問いに対し、回答した人の割合。  
 3. 回答者は、全国20歳以上の者。

「他者の役に立ち、社会に貢献したい」というニーズは大きく、しかもレジャーとしての需要にもなっている。また同時に、この意識の高まりは企業の社会的責任にも向けられている。

旅行産業は現在、どのような社会的責任を果たしているのだろうか。また旅行産業として、この社会貢献に対するニーズとレジャーとしての需要に対し、どのような対応ができるだろうか。

### 3. 旅行産業の社会的責任

#### (1) 企業の社会的責任

企業の社会的責任(以下 CSR=Corporate Social Responsibility)にはさまざまな定義があるが、アメリカの経営学者でマーケティング研究の第一人者であるフィリップ・コトラーの「社会的責任のマーケティング」にある記述が分かり易い。

「企業の社会的責任とは、企業が自主的に、自らの事業活動を通して、または自らの資源を提供することで、地域社会をよりよいものにするために深く関与していくことである。」

一昔前の CSR は、寄付行為やボランティア活動などが半ば義務的に行われることが多かった。また、これらの活動が自社への利益誘導と取られないよう、自社の事業や製品に関連しそうな取り組みは避けられてきた。このころ、企業にとって CSR とは単なる「コスト」でしかなかったのである。

しかし現代では、経済の急速な進展やグローバル化に伴い、企業が社会に与える影響が大きくなってきたことから、企業が社会的責任を果たしているかどうかではなく、どのように果たしているかに注目が集まっている。コトラーは、CSR を「善行の実践」と「事業の成功」を両立させる戦略的マーケティングとしてとらえている。今や CSR は寄付や経済活動の還元といった「コスト」ではなく、自社のビジネスを成功させるための戦略であり「投資」と考えられているのである。

「投資」として行う CSR の効果として、コトラーは下記をあげている。

- ① 企業イメージや評判の向上(消費者、サプライヤー、投資家等の評価が上がる)
- ② 売り上げや市場シェアの増加(多くの消費者が、CSR を果たす企業を支持する)
- ③ 従業員の労働意欲の向上と、離職率の低下(社員に誇りを持たせ、優秀な人材を集める)
- ④ コストの削減(広報効果が上がることによる、広報費の削減など)

なお、2010年11月には国際標準化機構(ISO=International Organization for Standardization)が、CSR の国際規格「ISO26000 Guidance on social responsibility(社会的責任に関する手引き)」を発行している。これは CSR が国際社会の中でいかに重視されてきているかの証左であり、企業はその存続のためにも真剣に取り組まなければならない段階にきている。

#### (2) 旅行産業の社会的責任

それでは、旅行産業ではどのような社会的責任が果たされているだろうか。大手3社(ジェーティービー、近畿日本ツーリスト、阪急交通社)のホームページより、各社の社会的責任に関する記載の主なものを抜粋した。

- ① ジェイティービー:旅行文化講演会、JTB 交流文化賞、観光地クリーンアップキャンペーンなど  
(計 12 項目)
- ② 近畿日本ツーリスト:[「中国こども大使\(四川地震で被災した子供達\)」](#)招聘、カンボジア孤児院  
への支援、不要パンフレット回収など(計14 項目)
- ③ 阪急交通社:世界自然遺産に環境保全型トイレを寄贈、海外の観光バスへのシートベルト設置運動、  
ガンバ大阪・サッカー教室の開催など(計 19 項目)

これらの取り組みはもちろん意義あるものではあるが、コトラーがいうところの「善行の実践」に留まるものが多いように感じる。もうひとつの要素である「事業の成功」と両立させているものとして、次のエイチ・アイ・エスの事例が各メディアの注目を集めている。

- ④ エイチ・アイ・エス:バングラデシュ・スタディーツアー

エイチ・アイ・エスは 2009 年春より、大学生を対象とし、社会貢献を目的としたバングラデシュ行きのツアーを実施している。ストリートチルドレンに教育や技術研修の場を与える「エクマツラ」、途上国から世界に通用するブランドを作ることを理念に掲げる「マザーハウス」、ノーベル平和賞を受賞した企業「グラミン銀行」などを訪問し、社会起業や社会貢献を学ぶものである。

これらのツアーは、貧困の悲惨さを見せて同情から寄付を誘うような従来型のツアーではなく、旅行業という事業を通じて、海外旅行への興味が薄れている若者の目を海外に向けさせ、途上国の現状や社会起業の意義を学び、社会貢献することの喜びを学ぶ場を提供している点で画期的である。また、参加者より少し先輩の日本人が発展途上国で社会貢献をしている姿(「エクマツラ」および「マザーハウス」の代表はいずれも 20 代の日本人)は、大きな刺激なることであろう。

2009 年の送客数は 450 名。「善行の実践」と「事業の成功」を両立させ、現地にも経済効果を生み出している、まさに現代の CSR の成功事例である。

## 4. 旅行を離れた、CSR の商品化例

### (1) 旅行を売らない、ソリューション型ビジネスモデル

ではこれ以外に、CSR の成功事例はないだろうか。

ここからは、私が旅行産業経営塾で学びながら取り組んできた、CSR の商品化についてご紹介したい。私が長年考え続けていたことに「旅行産業は、旅行に行かない人にどのような貢献ができるか」ということがある。旅行産業のターゲットは旅行者のみ、ではマーケットに広がりがない。特に CSR については、旅行から離れてもっと身近なことで実現できないかと模索を続けてきた。これは、昨年 12 月末まで在籍をしていたソリューション営業本部で言われ続けてきた「旅行を売るな。顧客の問題を解決(ソリューション)せよ」という言葉に基づいている。

つまりはこういうことだ。旅行産業が依存してきた手数料ビジネスは終焉を迎えつつある。生き残るためには、旅行という枠に囚われることなく、顧客に対し、いかに問題を解決し、経費削減、業務効率の向上、販売増などのメリットを提供できるかが重要なのである。

旅行から離れ、顧客の問題を解決し、自社も利益を上げつつ社会貢献できる商品造成は可能なのだろうか。非常に高いハードルだが、現在私は下記のプロジェクトに取り組んでいる。

## (2)「ビッグイシュー道端留学研修」プロジェクト

### ① ビッグイシューとの出会い

発端は、私が通勤で利用する駅前で、ビッグイシューの販売者を見かけるようになったことである。

ビッグイシュー(The Big Issue)という雑誌をご存知だろうか。ビッグイシューは、ホームレスの人々に仕事(ビッグイシューが作成した雑誌の販売)を提供し、自立を支援する事業として、1991年ロンドンで創設された。その日本版となる有限会社ビッグイシュー日本は2003年9月に設立。雑誌の価格は300円で、そのうち160円が販売者(販売者になれるのはホームレスの人々のみ)の収入になるというシステムである。

以前からこの雑誌の存在は知っていた。しかし、雑誌を1冊買ったとしてもホームレス問題の根本的な解決にはならないだろうという考えから、長い間購入することはなかった。

しかし、毎日路上に立ち続ける販売者を見て、ある朝意を決って購入することにした販売者は60代くらいの物静かな男性。300円を払うと深く頭を下げ「ありがとうございます。どうぞお気をつけて行ってらっしゃいませ」と丁寧にお礼を述べてくれた。

私は驚き、感動を覚えた。こんな小額の買い物で、こんなに感謝されたことはない。自分の行動が販売者の役に立ったのだということが実感でき、何とかしてこのビッグイシューをもっと多くの人に知ってもらえないかと考えるようになった。

情報収集を続けている中で、ある団体が販売者と一緒にビッグイシューを販売する「道端留学」を行ったという新聞記事を見つけた。そこで、この「道端留学」を企業に販売できる研修商品にできないだろうかと考え、早速ビッグイシュー日本東京事務所を訪問した。先方は当初「旅行会社の人間が何をしに来た」と驚いたようだったが、「旅行の売込みではない、私がビッグイシューを世間に売り込みたいのだ」というと快く時間を割いてくれた。

話を伺う中で、「道端留学」については時々興味を持った大学や企業から問い合わせを受けており、事務所としてもビッグイシューへの理解を深めてもらうために実施したいと考えているが、マンパワーが不足し全てに対応しきれないということが分かった。そこで私からは次の提案を行った。

- ① 研修専門会社を入れ、道端留学を企業に販売できる研修商品にする。
- ② 研修の受け入れは、研修専門会社にアウトソーシングする。研修商品は日本旅行、研修専門会社で販売することとし、ビッグイシュー日本には負担をかけず販売チャンネルを増やす。
- ③ 研修商品を販売することで、ビッグイシューの知名度をアップし、収入源にもなるようにする。

ビッグイシュー日本はこれを受け入れてくれた。私は適切な研修専門会社をビッグイシュー日本に引き合わせ、この「ビッグイシュー道端留学研修」プロジェクトを始動させた。

## ②「道端留学」体験

3社で協議を重ねる中で、まずは自分たちで体験してみようということになった。

当日は雨。場所は九段下、時間は午前10時半～12時、人通りの少ない難しいシチュエーションだ。

まず、講師となる販売者の方からアドバイスを頂く。「何よりも大切なのはお客様です」という言葉に、営業の真髓を見る思いがする。そしていよいよ販売開始。

「ビッグイシューです。ホームレスの方を支援する雑誌です。1冊300円です。よろしくお願いします」

まばらな通行人に向けて元気良く声を出してみるが、全く無視される。視線すら合わせてくれない。私はものの5分ですっかり自信をなくしてしまった。社会の冷たさと、その冷たさを毎日感じる立場にいるホームレスの方の気持ちが少しだけ理解できた。

しかし、しょげているわけにはいかない。この雑誌を売らなければ、今日の食事も寝るところもないと考えれば、とにかく1冊でも売る方策を考えなければ。その後1時間半、販売者の方やメンバー(研修専門会社社員2名)とさまざまな試行錯誤を繰り返した。

① ターゲットにあわせて、売り込み文句を替える。

- ・対男性「NHKや日経新聞でも取り上げられているビッグイシューです」
- ・対女性「ホームレスの方の自立を支援する雑誌です。300円のうち160円が収入になります」
- ・対若者「ハリウッドスター、ジョニー・デップの特集です」

② バックナンバーを複数持ち、表紙の豪華さをアピールする

(ビッグイシューの活動にはハリウッドスターやミュージシャン、各界の著名人が多く協賛しており、ノーギャラで表紙を飾ってくれている。)

③ とにかく元気に、笑顔で！

ビッグイシューを知ってもらい、少しでも販売者の方のお役に立てるよう、1時間半の間声を張り上げ、笑顔を振りまいた。結果、販売できた冊数は5冊。販売額1,500円、販売者の方の収益は800円。開始前、メンバーとは「ストックを全部売り切ってしまうかも知れない」と真剣に話していたのだが……。販売員の方に「あまりお役に立てませんでした」と詫言ると、「この天気と時間帯なら1冊売れるかどうか。5冊も売ってくれてありがとう」と逆に励まされてしまった。

この体験から、研修のセールスポイントをつかむことができた。具体的には次のとおりである。

① 「名刺」が使えない営業体験

まだまだ知名度が低い雑誌を、「名刺」(会社名や肩書き)を使わず、様々なターゲット(通行人)に売り込むのは、名刺が使える新規飛び込み営業よりも難しい。しかも、販売できなければその日の食にも困るという状況なのだ。「商品が悪いから」「人通りが少なかったから」などの言い訳は一切通用しない。

② お金とお客様のありがたみを理解する

会社で担当する仕事は数百万、数千万、億をこえるものもあろう。しかしこの道端留学では、100円、200円のありがたみが骨身に沁みてわかる。そして何よりも、購入して下さるお客様に深い感謝の念を

抱けるようになる。

### ③ 課題の設定と解決へ思考の訓練

販売をあげるにはどうしたらよいか、売れない場合は何が問題でそれをどう解決したらよいかという試行錯誤を短時間で何度も繰り返すことになる。これはどの業種であっても営業担当者には必須のスキル。

### ④ ホームレスの方が講師、サラリーマンが生徒という新鮮な研修

参加者は、通常の座学とは全く異なる、まさに「留学」のような異文化体験をすることができる。

また、ホームレスの方にもメリットがある。これはビッグイシュー日本の方に伺ったことだが、販売者の方はサラリーマンに対して「全くの別世界の人」更には「怖い」という意識を持っているという。家や家族を失い、自信を喪失しているホームレスの方から見ると、サラリーマンは自分の生活とはかけ離れた存在に感じられるようだ。しかしこの道端留学研修では、ホームレスの方が講師となり、サラリーマンを教導くことになる。この楽しい逆転現象は、ホームレスの方に自信をつけ、社会復帰の足掛かりになる効用があるのではないかと考える。

我々はこの体験を織り込んで、現在商品開発を進めているところである。

## ③ WIN x 5 のビジネスモデル

もうひとつ、このプロジェクトで私が心掛けてきたのは「関係者全てに益になること」だ。以下にまとめる。

### ① ビッグイシュー日本

- ・ 知名度のアップ
- ・ 販売チャンネルの拡大
- ・ 雑誌販売による収入
- ・ 研修実施による手数料収入

### ② 販売者

- ・ 知名度のアップ
- ・ 雑誌販売による収入
- ・ 研修講師としての収入(新しいビジネスモデル)
- ・ 社会復帰への足掛かりとなる人との交流および講師体験

### ③ 研修参加企業、研修参加者

- ・ 研修を通じ、社会貢献を果たすことができる。
- ・ 知名度のアップ
- ・ 座学ではない、著名講師ではない研修で、新たな研修効果を期待
- ・ ホームレス問題への理解

### ④ 研修専門会社

- ・ ビジネスを通じ、社会貢献を果たすことができる
- ・ 知名度のアップ
- ・ 研修実施による収入

### ⑤ 日本旅行

- ・ ビジネスを通じ、社会貢献を果たすことができる

- ・ 知名度のアップ
- ・ 研修販売による収入
- ・ 研修企画料収入
- ・ 旅行業界の社会貢献に寄与

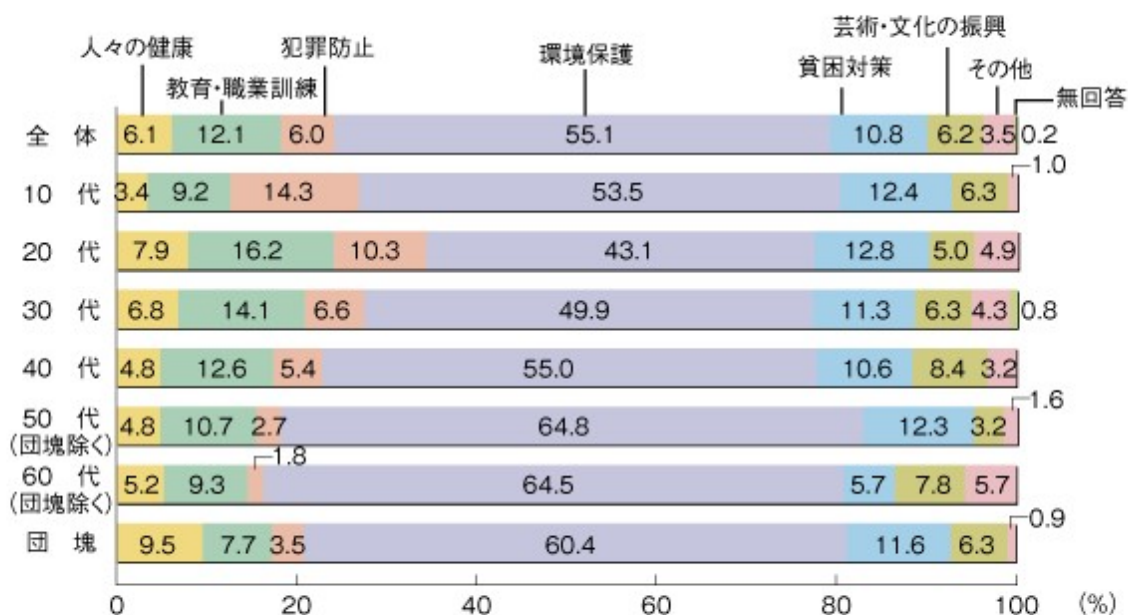
#### ④ 社会のニーズ

ところで、この研修が商品化された暁に、果たして導入してくれる企業はあるだろうか。

心強いデータが「平成20年版国民生活白書」にある。企業の社会的責任に関する調査で、「大企業にもっとも取り組んでほしいテーマ」として「貧困対策」は、「環境保護」、「教育・職業訓練」に次いで3番目に位置している(下記「第1-2-2図」)。また、「貧困に苦しむ国々の人々の生活水準の改善にどれだけ責任があると思いますか」という問いに対して、グローバルに活動する大企業にその責任を求める声が50.1%と半数にのぼっている。貧困の解消は、国内外を問わず関心の高いテーマなのである。

第1-2-2図 環境保護が全体の半数以上を占める

●大企業にもっとも取り組んでほしいテーマ●



- (備考) 1. 株式会社日経リサーチ「2006年ステークホルダーの価値観調査」により作成。  
 2. 「社会において、大企業にもっとも取り組んでほしいテーマはどれですか。」という問に対する回答者の割合。  
 3. 回答者は18歳～69歳の男女1,374人。

ビッグイシューの創始者ジョン・バードは、創業前にロンドンのホームレスに「雑誌を販売する仕事があったら、やってみたいか」と聞いて回り、このビジネスが成立するか調査をしたことがある。そして、ある若いホームレスの「物乞い以外だったら何でもやる」という答えにバードは心を揺さぶられ、創業を決意したという。

ビッグイシューは、ホームレスの方々に収入のみを与えているのではない。人とのつながりを作り、自尊心を取り戻させ、将来に対する夢と希望をも与えているのである。そして我々はこの行いを、ビジネスを通じ

でサポートすることが可能である。この「ビッグイシュー道端留学研修」が、新たな顧客を創造し、顧客から評価を得、顧客連鎖を生み出し、関係する人々に幸福を与え、社会をよりよく変えるきっかけになればと強く願っている。

#### (参考)ビッグイシュー日本の実績(2003年9月～2010年3月)

- ・販売者: 登録者 1,090 名、うち 121 人の自立を達成
- ・発行部数: 毎号 3 万部
- ・総販売数: 388 万冊
- ・販売者の総収入: 5 億 748 万円
- ・平成 21 年、経済産業省の「日本を代表するソーシャルビジネス 55 選」に選出

## 5. おわりに

私がこの「ビッグイシュー道端留学研修」を考え付いたのは、自社やビッグイシュー日本、販売者の利益のためだけではない。自身が身を置く旅行産業が社会的な問題の解決策を提言することによって、業界としての存在価値や地位を高めることができるという強い願いが多分に含まれている。

どのような産業であっても、利益を上げるだけに執着していれば良い時代は終わった。旅行産業の存在意義が薄くなりつつある現在、広く消費者から支持を得るためには、旧来の旅行の概念から離れ、どのような貢献ができるかということ、社会に対してアピールしていく必要があると思う。社会が企業に解決を求めテーマとしては、貧困以外にも環境保護、教育・職業訓練、人々の健康、芸術や文化の振興が挙げられている。旅行産業が貢献できる余地はまだある。

このプロジェクトについては、社内でなかなか理解を得られず、時間と労力を注ぎ込む意義はあるのか、本当に商品になるのかと悩んだこともあった。そのような中、一緒にプロジェクトを推進しているビッグイシュー日本のマネージャーから、この言葉を頂いた。

「ホームレスである販売者が講師となり、副収入を得られるという仕組みは世界でもおそらく例がなく、成功すれば画期的なケースになり得ると感じています」

今は「世界で初めてとなるビジネスモデルを日本の旅行会社が提案するのだ」という志を持って、試行錯誤を重ねつつ取り組んでいるところである。

山田學塾長から教えて頂いた、ゲーテの言葉「Travel gives life.」。

旅は人に生きる喜びを与えるものである。そして旅行産業は人の幸福を創造できる産業である。

この誇りを持って、さまざまな切り口から、旅行産業の発展に少しでも寄与していきたい。

## 参考文献

- 「幸福の方程式」山田昌弘、電通チームハピネス(袖川芳之)著、株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン、2009年
- 「社会的責任のマーケティング」フィリップ・コトラー、ナンシー・リー著、恩藏直人監訳、早稲田大学大学院恩藏研究室訳、東洋経済新報社、2007年
- 「コトラーを読む」酒井光雄著、日本経済新聞出版社、2007年
- 「コトラーのマーケティング講義」フィリップ・コトラー著、木村達也監訳、有賀裕子訳、ダイヤモンド社、2004年
- 「世界をよくする簡単な100の方法」斎藤慎著、株式会社講談社、2008年
- 「社会企業家」斎藤慎著、株式会社岩波書店、2004年
- 「ビジネスマンのためのCSRハンドブック」経営倫理実践研究センター、日本経営倫理学会CSR研究部会編、2009年
- 「なぜ高くても買ってしまうのか」マイケル J.シルバースタイン、ニール・フィスク、ジョン・ブットマン著、杉田浩章監訳、ボストン コンサルティング グループ訳、ダイヤモンド社、2004年
- 「ソーシャル消費の時代」上條典夫著、株式会社講談社、2009年
- 「ビッグイシューの挑戦」佐野章二著、株式会社講談社、2010年

## 参考資料

- 平成20年版国民生活白書ホームページ [http://www5.cao.go.jp/seikatsu/whitepaper/h20/01\\_honpen/index.html](http://www5.cao.go.jp/seikatsu/whitepaper/h20/01_honpen/index.html)
- 公益社団法人経済同友会ホームページ <http://www.doyukai.or.jp/>
- 旅行各社ホームページ
- トラベルジャーナル、トラベルビジョン、ビッグイシュー日本版、日経流通新聞、朝日新聞 各号

(了)