

経営の視点から見た旅行事業と社会貢献

～収益性と社会性はトレードオフか～

株式会社チケットラベルセンター

山口 寿史

第1章 弊社のバリアフリー旅行の取り組み

それは、一通の手紙から始まった

1996年3月、ある青年から当社に一通の手紙が届いた。「自分がボランティア活動を通して障がいのある子供たちの手伝いをしているのだが、みんな旅行に行きたがっているのにどの旅行会社に尋ねても情報不足である。また、障がい者の立場にたって旅行を企画していないため、自分が調べて旅行企画を立てたり、自分で案内している。自分は一般旅行業務取扱主任者(当時)を取得したので、障がい者のための部署を会社に作らせてもらえないだろうか。」という趣旨だった。そして1996年6月、当社内に障がいをお持ちの方々を対象とした旅行部署として「ハートTOハート」が設立された。1996年9月、初の募集ツアーとして北海道3泊4日を企画し車椅子利用者・歩行器利用者など総勢20名様で実施、翌1997年1月には初の海外ツアーとしてグアム4日間に15名の方が参加された。次に企画した台湾ツアーはその計画が新聞記事として取り上げられ、朝から申し込みの電話が鳴り止まないほどの大きな反響があった。

その後、事業は順調に拡大し、今では会社を支える大きな柱となっている。
ハズだった。

ボランティアと採算確保の板ばさみ

なぜそうなっていないのか、あらためて考えてみた。

介護を含む福祉分野は、長年にわたり行政が行なう「措置」だった。措置の世界では「行政と施設を含む事業者の関係」が基本であり、そこでは利用者視点が欠けていた。また利用者やその家族側も、サービス提供とその対価の図式、つまり料金に応じたサービスの差別化ではなく、等しくサービスを受けることが重要であるという社会通念があったと思う。そんな時代のなかで、バリアフリー旅行を行なう側も参加する側も、利益を上げることや事業を拡大させることに心理的な抵抗感があった。

そこに2000年4月の介護保険の施行が広く介護分野の準市場化を促進する。それまでの「措置」から「契約」へ、つまり行政から施設への委託関係から、利用者と施設を含む事業者との間での直接契約関係へと大きな転換がなされた。これにより、公共の独占から一定の競争原理が導入され、利用者視点に立った制度となったのだ。そこにビジネス機会の可能性を求め多くの会社が介護マーケットに参入した。しかしそこにはビジネスとして採算性のモノサシがあり、当初の目論見とは大きく外れ撤退する会社もまた多かった。やはり福祉の分野は難しい。周囲からは社会に良いことやっていると評価されたが、内部では採算確保とボランティア(低収益)の板ばさみ。ボランティアだったらNPOと一緒にじゃないか。そう自己を正当化していた。

目的と目標

しかしそれは、間違っただけでしかなかった。採算性（目標）は意識したが、社会性（目的）は意識されなかった。正確には、目標について個々の意識に濃淡の差があり、組織全体として共有されていなかった。目的にいたっては、その存在すら明確ではなかった。個々の「思い」はあったが、それが目的として組織全体に統一されていなかった。良いことはしているが、それが社会に何を働きかけているのか、社会をどうしたいのか、その必要性を理解していなかった。

こんな話がある。リクルート社のある失敗した事業について、事業を立て直した後任の責任者の総括だ。

「〇〇（実際はある情報誌名）」には売上の目標はあった。でも事業の目的がなかった。売上を達成する件数が設定されると、その件数をただただ追っかけていた。なぜその件数が経営に必要なのか？ なぜその件数が読者に必要なのか？ その件数を満たしたとき、読者はどんな行動を起こし、お店ではどんなことが起こり、街では何が起こるのか？ これらのイメージが構成メンバーに語り伝えられていなかったのだ。実現したい世界観が明らかにされていなかったわけだ。それは言葉として、映像として、事業の構成メンバー全員のまぶたに焼きつけられていなければならないはずだった。目標があっても目的がない。それは作業であって仕事ではない。

（引用 ストーリーとしての競争戦略 P.250 楠木 建著 東洋経済新報社）

まさしく、10年前の我々の過ちと同じだった。

第2章 NPOと旅行産業

NPOの胡散臭さ 非営利って何

ところで、NPOと聞いてどんな印象を受けるだろうか。Non Profit Organization、非営利組織だから利益を取ってはいけない＝ボランティアと同じ？ たしかになんか良いこと、社会のためになることを行っているような組織のイメージはある。しかし、組織を維持するためのお金や、そこで働く人々の収入の原資はどこから来るのだろうか。主婦や退職者が中心で手弁当、収入ではなくやりがいや社会貢献、社会の問題をえぐる市民運動など、どうも身構えてしまう。組織である限り、少なくとも最低限のお金がないと持続できないのに非営利を主張するのは、なんか胡散臭い、というのが正直な感想だった。

NPOの特徴、収入・支出の現状を概論として

いま、日本には44,053ものNPOがある(2011年11月30日現在)。広義のNPOには学校法人、宗教法人、医療法人、社会福祉法人、社団法人なども含まれるが、この数字は特定非営利活動促進法に基づく認証法人数であり、ここからの議論はNPOの一形態である特定非営利活動法人をその特徴、収入・支出から見た組織の現状として簡単にまとめてみよう。

NPOとは、「様々な社会貢献活動を行い、団体の構成員に対し収益を分配することを目的としない団体の総称とすること。したがって収益を目的とする事業を行なうこと自体は認められるが、事業で得た収益は様々な社会貢献活動に充てることになる」という性格の組織のことだ。その社会貢献活動の分野は何があるのか。同法第2条において別表として第1号から第17号まで定められているが、割合として多いのが順に、①保健・医療・福祉の増進、②社会教育の推進、③子供の健全育成、④まちづくり推進、⑤学術・文化・芸術・スポーツ振興、⑥環境保全、でこれ以外はぐっと少なくなる。

データ 内閣府NPOホームページ(<https://www.npo-homepage.go.jp/index.html>)

では設立目的のなかに旅行業界に関連する言葉を記載したNPOがいくつあるか、キーワードで検索してみる。

観光792件／外出242件／ツーリズム101件／旅行78件／レジャー40件／ツアー18件

(2012年1月19日現在)

面白いことに、商売をイメージさせる単語になればなるほど件数が少なくなっている。やはりNPOは収益事業が目的ではなく社会貢献が目的だから当然といえば当然だ。ちなみに、バリアフリーは215件、国際交流は1,049件だった。

この論文を書くために、あるNPOの代表者にNPOの実態についてお話を伺った。疑問として持っていたのはNPOの経営実態、つまりきちんと継続した運営がなされ、スタッフを雇用し給与を支払うことが出来ているNPOがどれだけあるのか、という点だった。その答えは、約44,000もあるNPOのうち、年間の財政規模500万円未満が6割、3,000万円未満までで9割を占めるというもの。財政規模という行政の言葉を使っているが、要は収入であり旅行業界で置き換えると取扱高よりも、取扱高から仕入を引いた粗利益がその実態に近い。年間粗利500万円ということは月間42万円をこれを旅行会社に当てはめると自分1人でもやっっていけない。年間3,000万円でも月間250万円、事務所経費と代表者のほか2人を雇ってカツカツ、十分な給与も払えない。もちろん株式会社と違ってNPOには法人税、事業性の原則非課税(但し収益事業で生じた所得は課税)など優遇面もあるが、大きな観点から見たらそう大差はないだろう。そんな厳しい環境でNPOがやっっていけるのは、そのほとんどが年金のある定年退職者、一定収入のある配偶者のいる方が中心で運営しているのが理由とのことだ。

また、NPOの活動領域を行政と民間、支援と対価という軸でざっくり位置づけると、右の図1になる、ということも知った。うち人権にかかわるポジションが6割、準市場が3割、市場が1割というのが現状とのこと。奉仕については、今年の東日本大震災、その前は阪神淡路大震災など大きな災害を契機に団体は増えるが、NPO法人組織として活動するだけでなく個人ベースで活動することも多く、NPOとしての活動は実はそれほど多くないようだ。

こう見ると、そのほとんどが行政による何らかの(またはほとんどの) 予算負担を得て運営されていることがわかる。しかし行政は単年度予算主義だ。今年度受託した事業が来年度も継続される保証はない。NPOにとっては、行政からの受託事業だけではなく、各NPO独自の自主事業の育成とその成否が組織の継続性の大きなポイントとなっている。

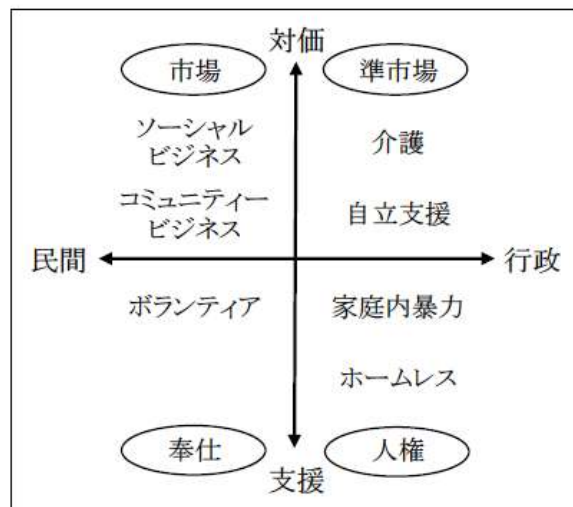


図1 NPOの主な事業領域とポジション

こう見ると、そのほとんどが行政による何らかの(またはほとんどの) 予算負担を得て運営されていることがわかる。しかし行政は単年度予算主義だ。今年度受託した事業が来年度も継続される保証はない。NPOにとっては、行政からの受託事業だけではなく、各NPO独自の自主事業の育成とその成否が組織の継続性の大きなポイントとなっている。

NPOを経営形態とした旅行会社

では、旅行産業にかかわるNPOにはどんなものがあるのだろうか。

1. 観光情報提供(地域活性化) 例) 地域の観光協会、地元への着地型旅行の促進
2. 施設管理(指定管理者制度) 例) 地域の観光施設、博物館の運営受託
3. 外出介護(外出移動支援) 例) ガイドヘルパー

いずれも行政による予算割当てが基本で経営という呼び方に違和感がある。

次に狭義の旅行業、旅行業法に則り登録されている旅行会社(1・2・3種)はどれだけあるのか調べてみた。日本旅行業協会(JATA)ホームページの会員リストには検索機能なく目視で確認する限りでは無し。全国旅行業協会(ANTA)はホームページに社名の検索機能があり、NPOのキーワードで検索したところ加盟5,524社のうちNPO法人格は15社だった。

旅行という収益事業を行なうためには、NPOでは無理なのだろうか。旅行業務取扱管理有資格者を配置しなくてはならない人材確保の問題、供託金も含めた資金力の問題は、前述の通りNPOの実態では現状では困難だ。

NPOの志、旅行会社の志

しかし、旅行会社を経営するには旅行業有資格者と資金が必要であるが、いずれもそれほどハードルが高いとは思えない。ではNPOが旅行業を行わないのは何故なのか。そもそも旅行とNPOが結びついていないのが理由だろう。NPOにとってはなによりもその理念、ミッションが重要視される。社会をどう変えたいのか、社会と地域に貢献することが大切であり、規模を大きくすることは重要ではない。また旅行がどう社会を変えるのか、ほとんど考えられていない。反対に言えば、その理念と旅行業を事業として行なうことが一致させることが出来れば、NPOによる取り組みは可能だと考える。

反対に、旅行会社に志はあるのだろうか。

第3章 バリアフリー旅行の価値とは

ここでテーマを再度バリアフリー旅行に絞り、バリアフリー旅行の価値について考察してみたい。

誰に、何を、何故 1996年型モデル 不安の解消

当社がバリアフリー旅行に取り組み始めた1996年当時、その位置づけは「あらかじめ旅行に行ける」であった。生まれながら、または事故・疾病により中途での身体その他の不自由により、ちょっとした外出もままならないなか、旅行先での不安を考えると旅行なんて無理と思われていた障がい者とその家族に対し国内・海外の募集ツアーを実施することは、まさしく不安を解消して行きたい気持ちを後押しすることだった。

もちろんそれ以前にもバリアフリーツアーはいくつか存在していた。また手配旅行として個人・団体で国内・海外に旅行した障がい者もすでに数多くいたし、その取り扱いを行った旅行会社もあった。ただ、まだまだ一般的ではなかったのも、航空会社、宿泊施設なども全体としては決して受け入れには好意的ではなかったし協力的でもなかった。ハード(設備)のバリアフリー化はまだ改善途上であったし、なによりソフト(受け入れ側の心)が不足していた。受け入れがイヤ、というより、どう対応したらよいか分からないという不安感が大きかったのが実態だった。つまり、バリアフリーツアーの価値は旅行する側、受ける側双方の「不安の解消」だった。

では、その価値は誰が創っていたのだろうか。1996年モデルでは、価値を創るのは旅行会社だった。当時、インターネットは普及期に入っていたがまだ今ほど情報が整理され簡単に入手できた時代ではなかった。宿泊・交通・コース企画のすべてで、関係取引先との協力のもと不安感の解消に努めた。それでも旅行中の現場で起こりうるトラブルに対し、不安から旅行に踏み込めない障がい者の心の後押しをするのも旅行会社だった。

サービスの価値とは何か？

今回の論文を作成する際に、「サービスの価値とは？」とあらためて考える契機となった新聞記事がある。日本経済新聞の朝刊に「経済教室」という時事に即したテーマを専門家が分かりやすく論じる特集があるのだが、2010年11月18日付け日本経済新聞朝刊に掲載されたテーマは藤川佳則一橋大学準教授による「研究進むサービスの科学 モノ中心の世界観、転換を」だった。その時はひととおり読んで記事をクリップしたものの、その後は日常の仕事の中で埋もれ、存在すら忘れていた。昨秋あらためて記事を読み、サービスの科学の論理に旅行、顧客、旅行会社の3者の関係性を当てはめて考えると旅行事業の課題が解決できるのでは、という仮説を立ててみたのだ。

サービスサイエンスは2004年12月、アメリカのNPOである競争力評議会(NPOがこんな分野まで!)がまとめたレポート「イノバート・アメリカ(通称パルミサーノ・レポート)」でその概念が提唱されたのが発端となり、その後様々な研究が進んでいる新しい学問だ。

今回は「価値づくり」に関する新しい考え方、サービス・ドミナント・ロジック(Service-Dominant Logic、以下S-Dロジック)に沿ってバリアフリー旅行の価値を検証してみよう。

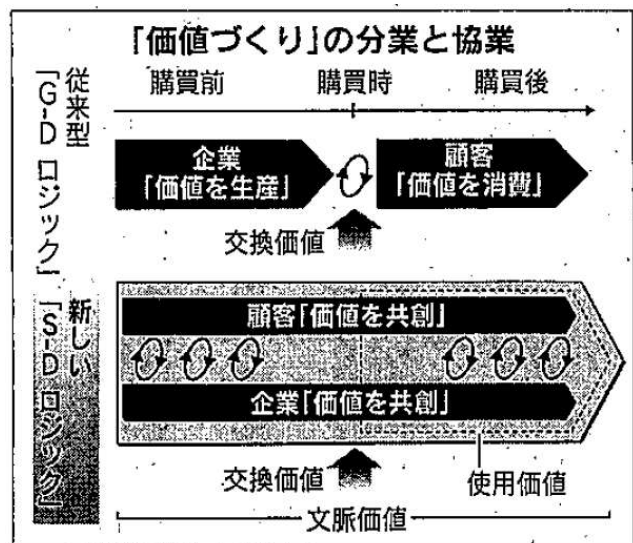
S-Dロジックとは、それまでのモノ中心の論理G-Dロジック(Goods-Dominant Logic)との対比の中から生まれた概念で、モノを中心とした考え方ではなく、サービスを中心とした考え方だ。18世紀イギリスで起こった産業革命とその後の工業化から、人々はずっとモノ中心の考え方に支配されていた。いままでの「モノ」と「モノ以外(=サービス)」という世界観から、「モノを伴うサービス」と「モノを伴わないサービス」という世界観に視点を変える。そうすることで、まったく別な世界が見えてくる、という概念だ。

「モノ」が中心のG-Dロジックの世界では、「モノ」と「サービス」は全く別のものとして取り扱われる。「モノ=価値」であり、「サービス」には価値がない。価値づくりは企業側であり、顧客は「モノ」の購入時に価値を数値化した金銭という交換価値で評価する一方的な関係としている。

一方で新しい考え方であるS-Dロジックでは、企業と顧客の双方が相互作用を通じて価値を創造するという共創関係が前提となる。また購入時だけでなく、購入前や購入後のやりとりを通じて実現する価値を重視する。右図2は、両世界観を価値づくりの時間軸で表したものである(2010年11月18日付日本経済新聞朝刊から抜粋)。

こうしてみると、最近よく耳にする「日本のモノづく

りの危機」という主張が、本当に「モノづくり」の危機なのか、疑問に思えてくる。そもそも「価値づくり」が出来ていないのではないのか。それ以前に「価値の本質が何なのか」を突き詰めていないのではないのか。「モノ」を



旅行商品に置き換えてみると、旅行業界にも全く同じことが当てはまる。旅行商品を「モノ」としてその仕様と料金を競う世界観から、まだ多くの旅行会社が抜け出せていない。

誰に、何を、何故 2012年型モデル 他者とのつながり

ではバリアフリー旅行の価値、2012年型モデルとは何か。1996年型モデルでは、障がいのある方が不安を解消できずあきらめていた旅行に行ける世界を実現することが目的だった。旅行会社は、障がい者が旅行に行くためのバリアを少しでも取り除き、不安を解消するという価値を提供していた。

2012年型モデルでも、もちろん不安の解消が必要であることは変わらない。まだまだバリアがあり、健常者とまったく同じ旅行の環境を整備することは、残念ながら出来ていない。ただ、旅行に行きたい障がい者とその家族が旅行に行くこと自体は、特別なことではなくなった。

新たな価値として加わるのは、「他者とのつながり」だ。不安を解消して旅行に参加し、未知の風景に出会い、他の参加者と出会い、つながりが生まれる。バリアフリー旅行の経験者(リピーター)が新規の参加者へ自分の体験を語り、知恵の伝達が行われる。障がい者が、自分の体験を他者に伝えることで、他人の人生に、もっと広く言えば社会に貢献している実感を得られる、と考える。

旅行会社はバリアフリー旅行にこの価値を提案する。提供ではない。つながりをつくるのは参加者同士であり、旅行会社はその実現のサポートをすることで、障がい者とその家族が生きる喜びを持つ世界を実現する。同じ地域に住む人同士だけではなく、日常では会えない距離の離れた場所に住む人同士がつながることを価値とし、その実現を目的とする。

バリアフリー旅行の名称で良いのか

バリアフリーからユニバーサルデザインへ、という言葉聞く。バリアフリーというのが「もともとあるバリアを無くす」という考え方なのに対し、ユニバーサルデザインは「そもそもバリアを無くす」という工業デザインの考え方だ。もちろんバリアはもともと無い方が良い。ただサービスは工業デザインと違って、品質の一貫性を保つことが困難であり、対人関係のなかで受け手によって評価のばらつきが出る。旅行がそもそも不確実な要素の組み合わせである以上、このままバリアフリー旅行の名称を継続するのがよさそうだ。

第4章 価値を収益に結び付けるストーリー

ここまで、バリアフリー旅行の過去、問題点、価値について考察してきた。これで終わっては評論であって経営ではない。ここから、「他者とのつながり」という価値をどうやって収益に結びつけ、事業を持続的に成長させ、雇用を生み出していくか。単一旅行会社による自己完結型事業や旅行会社間の共同事業ではなく、NPOとの協働によるストーリーとして考えてみたい。

ロジックが大切

バリアフリー旅行が社会貢献度の高い分野であることには、誰も異論ないだろう。課題は収益性だ。バリアフリー旅行という対象を絞ったマーケットに対し、さらに個別化というFIT対応を基本とすると、個別手配の手間で時間がかかる割りに収益を確保できない現状の課題をクリアできない。そもそも2012年型モデルの価値は他者とのつながりにあるので、個別FIT手配では旅行中に顧客と価値を共創することが出来ない。

そこで、パッケージという旅行業が生み出した標準化を活用してきた。添乗員同行ツアーは2012年型モデルの価値である「他者とのつながり」を旅行会社の添乗員が顧客と共創することが仕組みの上では可能である。

ここでひとつの疑問が出てくる。これでは今までとなんら変わらないのではないか？ そう、このモデルの唯一最大の課題はひとつのツアーの申込人数が少ない場合、催行できないことによる機会ロス、また少人数催行による低収益だ。現在においてもこの課題が解決できず採算性の確保が道半ば、という事実がある。ひとつのツアーあたりの人数を増やすための方法その1「顧客のリピーター化」は出来ているが、方法その2「新規顧客の獲得」が相当に難しい。新規顧客の獲得手法として過去に媒体(広告・ネット)と人的営業を活用してきたが、以下の問題を解決できていない。

- ・マス広告／特定少数マーケット向けにはコストが見合わない
- ・自社ホームページ／そもそも顧客自身から探すという行動をとらないと見つからない
- ・口コミ／有効ではあるが拡散スピードが遅く、到達エリアに物理的限界あり ※SNS活用に今後期待
- ・対人営業／地域密着のため多数拠点確保が必要であり高コスト体質
- ・対施設営業／潜在顧客の集合ではあるが、施設側が個人へのアプローチに対して非協力的(彼らの本業ではない)

旅行会社が担うこと、NPOが担うこと

ここにNPOの新たな出番がある。現在でも、NPOの理念の実現のため、募集行為を行なえないNPOに代わって旅行会社がツアーを催行する協働が行なわれている。スタディーツアー、ボランティアツアーと呼ばれる分野である。また、旅行を売らない協働の嚆矢として、旅行産業経営塾の昨年度の優秀賞論文に選ばれた、勝村さんによるビッグイシュー道端留学研修がある。このモデルも、今後増えていくことだろう。

当社は、非営利組織であるNPOと営利組織である旅行会社が役割分担しつつ旅行事業を動かす仕組みを作り、収益性と社会性を両立させながら、ともに持続的に成長していくことを目指している。営利企業では事業として成り立たない社会的課題を解決する、地域の課題を解決する、というのがNPOの存在意義だ。さらに福祉の増進を目的とした組織が多く外出支援を自主事業として活動しているところもかなりの数に上るだろう。なにより、旅行会社であれば基本的に旅行参加時にしか把握できない顧客の障がいの状態やその進行・改善度合いを日々の活動を通して把握することが出来る。また地域密着であることで顧客との間で日常的な接点を持つことができる利点もある。その観点からも、NPOの果たせる役割は大きい。但しまだ、どうやって顧客と最初の接点を持つのか、その肝心なところで納得の行く方法が見つけられていない。

ではNPO側のメリットはなんだろうか。NPOの最大の課題は、自主事業の確立にある。お金がないと、目指すべき社会を実現するための社会貢献活動すらできない。日本の社会では、寄付による自主財源の確保はきわめて困難なのが実情だ。その自主事業を旅行会社と新たに創る。そこにNPOが社会で真に自立した組織として、雇用を生み出し、社会の課題を解決できるようになるひとつの方法論ではないかと思う。

収益性と社会性の両立を目指して

他社の実情は知らないが、自社が収益だけを目標として経営することに疑問を感じたのがそもそもこのテーマを設定した理由である。収益を追求することを否定しているのではない。収益を上げ、雇用を生み出し、税金を払うことは企業に課せられた使命であり、富を税という仕組みで再配分する立派な社会貢献だ。

それでもやはり、企業として事業そのものが社会に貢献しているという事実が今後の成長を後押しする上で大切だと感じる。そういう意味で、NPOという理念先行の組織と組んで事業を進める中から、お互いに不足している知恵を学びあえる関係が必要だ。社会の課題を解決することで、あらたなビジネスが生まれ、生活が便利になり、満足度が向上する。

そんな中から、旅行を起点としながらも旅行に行かないビジネスの種がこれから自社にも出てくるかもしれない。モノではなく、コトとヒトのつながりを生み出すことを本質とすべき旅行業が、これからも社会の中でその存在価値を発揮できる産業であると確信している。

参考文献

- ・『障害をもつ人びととバリアフリー旅行』 馬場清著 明石書店
- ・『介護イノベーション』 田中滋・栃本一三郎編著 第一法規
- ・『恋に導かれた観光再生』 中村元著 長崎出版
- ・『ストーリーとしての競争戦略』 楠木建著 東洋経済新報社
- ・『一橋ビジネスレビュー 季刊54巻2号 生活起点のサービスイノベーション』 藤川佳則／カール・ケイ著 一橋大学イノベーション研究センター編
- ・『一橋ビジネスレビュー 季刊58巻1～3号・59巻1～2号 連載 サービス・マネジメントのフロンティア 第1～5回』 藤川佳則著 一橋大学イノベーション研究センター編