

## True Japan Tour 株式会社 第 11 期事業計画

## 第 1 総括収支

## 1 収支計画

単位 千円

区分		第 8 期実績	第 9 期実績	第 10 期実績	第 11 期見込
		2019~20 年	2020~21 年	2021~22 年	2022 年~2023 年
		10~9 月	10~9 月	10~9 月	10~9 月
収入	営業収入	384,978	295,859	123,644	203,000
	営業外収入	13,675	15,775	8,066	13,000
	経常収入	398,653	311,634	131,710	216,000
支出	営業支出	404,158	351,092	161,827	192,000
	営業外支出	408	2,238	819	1,000
	経常支出計	404,566	353,330	162,646	193,000
収支	営業収支	-19,180	-55,233	-38,183	11,000
	営業外収支	13,267	13,537	7,247	12,000
	経常収支	-5,913	-41,696	-30,936	23,000

## 2 収入計画

区 分		8 期実績	9 期実績	10 期実績	11 期見込
		2019-20 年	2020-21 年	2021-22 年	2022-23 年
		10 月~9 月	10 月~9 月	10 月~9 月	10~9 月
旅行事業部	金額(千円)	190,496	17,684	4,252	96,000
	対前期比	37%	9.3%	24.0%	2257.76%
人材派遣事業	金額(千円)	8,223	0	0	200
	対前期比	53%	0%	0%	∞
スクール事業 (旅程管理含む)	金額(千円)	41,542	39,093	39,403	46,800
	対前期比	54%	94.1%	100.8%	119%
国際観光支援事業	金額(千円)	128,551	219,537	57,644	34,000
	対前期比	215%	170.8%	26.3%	59.0%
事務受託事業	金額(千円)	14,400	15,005	17,970	19,000
	対前期比	84%	104.2%	119.8%	105.73%
その他収入	金額(千円)	1,766	4,540	4,375	7,000
	対前期比	52%	257.1%	96.4%	160.00%
営業収入	金額(千円)	384,978	295,859	123,644	203,000
	対前期比	57%	76.9%	41.8%	164.2%

### 3 支出の部

区 分	説明	第 8 期実績	第 9 期実績	第 10 期実績	第 11 期見込
		2019~20 年	2020~21 年	2021-22 年	2022-23 年
		10 月~9 月	10 月~9 月	10 月~9 月	10 月~9 月
経費（謝金、宿泊・交通費等）	事業に伴う経費	203,328	183,140	57,824	95,000
給料手当、賞与、役員報酬	固定費(人件費)	83,594	66,875	36,631	30,000
法定福利費、福利厚生費	固定費(人件費)	13,920	12,528	4,466	3,600
地代家賃（事務所家賃等）	固定費プラス事業経費	33,391	25,000	24,992	23,500
消耗品費（備品、消耗品等）	固定費プラス事業経費	8,617	7,755	3,692	4,000
減価償却費	固定経費	3,803	3,423	3,925	4,000
外注費・支払報酬料	事業に伴う経費	20,817	8,471	13,082	11,000
広告宣伝費	事業に伴う経費	1,954	1,759	436	500
通信費	固定費プラス事業経費	5,238	4,714	3,682	4,400
支払手数料（振込手数料等）	事業経費	4,556	2,052	2,845	3,000
租税公課		9,555	8,600	924	2,000
その他支出		15,386	26,775	9,328	11,000
営業支出		404,158	351,092	161,827	192,000

支出については、第9期において、人件費が約8千万円あった。赤字を縮小するために、第10期にはこれを6,500万円とする目標を立て、約4千万円に圧縮した。

第11期には業務量の増加が見込まれるが、人件費の総額をしっかりと管理しつつ適正配置を進めたい。

## 第2 事業の基本方針

2022年10月11日から、訪日規制が大幅に緩和された。新型コロナウイルス感染症前の2019年と比較すると訪日外客総数で、9月は、9.09%に対して、10月は、20.0%にまで回復した。特に米国36.7%、ドイツ33.9%と欧米諸国の回復率が高い。ただ、この両国は、ビジネスによる訪日客が多いことから、観光客の増加は、来年春にずれ込むと予想される。

旅行事業の売り上げを2019年10月から2020年9月期の50%の96,000千円と見込んだ。

2020年2月以降は、ほとんど売り上げがなかったことを考えると、かなり低い予想と言える。

2019年	9月	10月
総数	2,272,883	2,496,568
アジア計	1,827,278	1,959,436
韓国	201,252	197,281
中国	819,054	730,631
台湾	376,186	413,701
香港	155,927	180,562
タイ	62,057	145,333
シンガポール	29,147	41,937
マレーシア	28,778	48,864
インドネシア	25,021	34,084
フィリピン	37,758	64,690
ベトナム	38,325	46,510
インド	15,895	13,929
ヨーロッパ計	188,424	248,153
英国	49,580	68,401
フランス	26,530	39,457
ドイツ	22,768	26,276
イタリア	13,354	14,731
ロシア	10,454	14,348
スペイン	11,472	13,739
アフリカ計	7,717	8,657
北アメリカ計	163,454	200,133
米国	127,190	153,363
カナダ	28,525	37,667
豪州	60,498	51,563

2022年	9月	10月
総数	206,500	498,600
アジア計		
韓国	32,700	122,900
中国	17,600	21,500
台湾	6,700	35,000
香港	2,800	36,200
タイ	7,600	34,100
シンガポール	2,900	14,300
マレーシア	3,000	8,800
インドネシア	9,200	11,100
フィリピン	8,500	14,800
ベトナム	30,900	30,800
インド	5,200	6,000
ヨーロッパ計		
英国	4,500	10,300
フランス	5,300	11,100
ドイツ	5,300	8,900
イタリア	2,600	4,500
ロシア	1,200	1,600
スペイン	2,000	2,800
北アメリカ計		
米国	18,000	53,200
カナダ	2,400	9,800
豪州	4,700	11,700

### 第3 事業計画(収入の確保)

#### 1 旅行業・Global Sales 部門

当社においては、交通・宿泊を含んだ旅行事業をグローバルセールス部門(以下「GS」という)として、計上してきた。2018年1月～9月の9か月で235,331千円の売り上げがあった。しかし、2018年10月～9月は、229,839千円であった。この部門の粗利率は低く、10%を下回っていた。しかも、7人ものチームで運営されていたために、新型コロナウイルス感染症前の当社の最大の赤字部門であった。

2022年以降の事業及び人員の再構築の過程で、この部門はほぼ完全撤退を行った。しかし、本年度において、新規のエージェント数社から見積もり依頼が来ており、そのなかで良質なものに限って、対応している。今年度の売り上げ見込みは、20,000千円程度と控えめに見込んでいる。

期	第6期	第7期	第11期
年月	2018年1月～9月	2018年10月～9月	2022年10月～9月
売上高	235,331千円	229,839千円	20,000千円

#### 2 体験・ガイド事業の概要

Experience Management 部門(EM)は、日本文化等の体験とガイド派遣が主な事業である。この事業運営の背景には、NPO 日本文化体験交流塾(IJCEE)との連携・協力関係が大きい。IJCEEは、日本最大の通訳案内士団体であり、当社の株主の大半がIJCEE会員であることもあり、緊密な連携協力関係にある。

本部門は、ガイドの経験を積むための業務機会を多く生み出すことで、質の高いガイドを育成することができる。IJCEE会員の活動機会を提供する点からも、重要度は極めて高い。

本事業に関しては、新型コロナウイルス感染症によるパンデミック期間中、我が国におけるサービスの供給体制が大幅に弱体化している。そうした中で、当社は、2019年にB208に開設した体験施設とそれを担うスタッフが残っており、相対的に高い優位性を持っている。

特に体験部門を最重点部門として位置付けて、第8期の60%程度の回復を目標とする。

区 分		第6期	第7期	第8期	第11期
		2018年	2018-19年	2019-20年	2022年-23年
		1月～9月	10月～9月	10月～9月	10月～9月
体験・ガイド派遣部門 (Experience Management 部門)		187,140	297,574	127,161	76,000
主な事業	体験及びガイド派遣	74,151	126,989	46,481	71,000
	G Adventures	104,440	155,164	72,918	0
	その他ガイド派遣	6,094	15,421	8,223	5,000

### 3 プログラム別体験事業

#### (1) 寿司づくり体験

寿司づくり部門に対する需要が好調である。トリップアドバイザーその他のOTAにおいて、2019年まで、食べ物づくりの体験は、常に上位にあった。しかるに、パンデミック後の伝染病予防の強化から、一般家庭での受け入れが困難になった。また、寿司店等の飲食店も、外国人観光客と一般客を同一施設で受け入れて体験させることは、新型コロナウイルスほかの感染症の可能性、それによる本業への悪影響を恐れ、実施を躊躇している。

これに対して、当社の体験施設である折鶴亭は、食品衛生法に基づく飲食店であり、広いスペースを有することから、比較優位の立場にある。実際、2022年8月及び9月に実施したオープンハウス等を通じて得られた旅行会社、ホテルコンシェルジュから高い評価を得られた。

具体的には、11月は、9件で38人、12月は、9件で52名と好調に推移している。2023年以降に向けても、現在12月の時点で、3月は11件で45人、4月は8件で26名と、順調に予約が増大している。

訪日外客数は、10月分で見ると、2018年や2019年の3分1から4分の1程度である。これを考えると、ハイシーズンの3月、4月には、経験したことのない人数の受け入れが必要になると考えられる。

#### 2018年と2022年の寿司体験の比較

2022年12月13日現在（金額は円）

区分	2018年				2022年			
	11月	12月	計	売上高	11月	12月	計	売上見込み
案件数	20	9	29		9	9	18	
人数	87	25	112	1,344,000	38	52	90	1,260,000
両期の比較	100%	100%	100%	100%	44%	208%	80%	94%
単価	12,000	12,000			14,000	14,000		

(2) その他、食に関する体験 新規事業として、以下の体験を実施している。

①和菓子づくりと日本茶 3種飲み比べ体験、②日本酒 7種飲み比べと厳選7つの料理体験、③日本酒 5種飲み比べと厳選5つの料理体験、④日本酒 3種飲み比べ体験、⑤日本茶 7種飲み比べ体験、⑥日本茶 5種飲み比べ体験、⑦日本茶 3種飲み比べ体験、

11月以降、徐々に引き合いが増加しており、2023年には、増加が期待できる。

日本茶体験については、担い手であるインストラクターが不足している。今年度は、IJCEEと連携して、人材育成に取り組む。

### (3) 茶道体験

寿司体験と並び、最も期待できるのは、茶道体験である。既に、日本の大手旅行会社との契約が整っており、2023年1月から、毎週4回送客が予定されている。売り上げの予測は以下の通り。

#### ◆大手旅行会社との茶道体験

2023年1月～9月の売り上げ予測 (円)

実施回数	単価	平均人数	計
132	3,000	20	<b>7,920,000</b>

※2022年12月12日時点の予約件数より試算

当社の茶室である洗心庵は、定員37名の者が、相互に十分な間隔を取って着席できるメリットがある。反面、地下に位置しているため、地上の庭園内施設に比べると、景観等でやや不利な側面もある。

一方、当社の茶道講師、半東、助手は全員が高い語学力を有している。茶道が単なるセレモニーでなく、日本文化を伝えるものであるなら、当社のコミュニケーション能力の高さが強いメリットとなる。

茶禅一味といい、茶道を通して伝える日本文化の底流は、禅である。「茶道をとおして、禅の心を学ぶ」を前面に出して、洗練された茶道体験を目指す。そのためにも、茶道講師の禅に対する理解力を高めていく。

### (4) 多様な文化体験

上記、食や茶道のほか、以下の体験についても、引き合いが生まれている。

- ① 7つの折り方を学べる、折り紙体験、②日本の伝統文化 風呂敷体験、③着物体験、④浴衣体験、⑤琴演奏、⑥三味線演奏、⑦書道体験、⑧生け花、

FIT、MICE、団体(日本語学校生や留学生、海外からの青少年の受入れ)など、幅広く対応していく。

### (5) 忍者・侍体験

トリップアドバイザーその他のOTAにおいて、2019年まで、食べ物づくりと並んで、常に上位にあったのは、忍者・侍の体験である。本体験について、2019年以前の多くの体験業者が廃業・休業を強いられてきた。当社、洗心庵は、天井の高さにおいても、十分に殺陣や剣舞が実施できる施設である。

現在、殺陣集団や剣舞集団との提携を開始し、2023年1月より、積極的に販売していく。

また、2024年においては、ディナーショーを射程に入れて、準備作業を進める。

#### 4 当社独自のガイドツアー

体験と並び、当社独自のツアーを販売することは、当社の利益につながるだけでなく、IJCEE 会員のガイド機会の拡大が可能になる。当社独自のガイドツアーについては、ポストコロナの以下 3 つのトレンドを踏まえて、新しいプログラムを開発する。

- ・ アドベンチャーツーリズム
- ・ SDGs に配慮したツーリズム
- ・ 富裕層対応

そこで、新規の以下のツアーなどを中心に、プログラムの開発、ガイド育成、プロモーションの強化を図っていく。

①築地食べ歩きで朝食を、②築地食べ歩きでランチを、③皇居東御苑と日本橋ウオーク、④箱根 金時山・仙石原トレッキングツアー、⑤富士五合目・河口湖周遊サイクリングツアー ⑥日本画と仏像と庭園のウォーキングツアー（京都） ⑦木曾路(妻籠宿、馬籠宿、奈良井宿、苗木城等)ツアー

なお、中でも築地ツアー（「①築地食べ歩きで朝食を」「②築地食べ歩きでランチを」）については、10月11日のインバウンド解禁以来、順調に推移しており、2018年同時期の参加者数を上回っている。

#### 2018年と2022年の築地ツアーの比較

2022年12月13日現在（金額は円）

区分	2018年				2022年			
	11月	12月	計	売上高	11月	12月	計	売上見込み
案件数	14	4	18		6	10	16	
人数	27	15	42	420,000	13	38	51	510,000
両期の比較	100%	100%	100%	100%	48%	253%	121%	121%
単価	10,000	10,000			10,000	10,000		

#### 5 IJCEE 会員の発意を活かしたツアーづくり

当社は、経済産業省の中小企業等事業再構築促進補助金(1000万円、補助率3/4)に申請し、「通訳案内士が作るツアー販売事業」の認可を得て、2022年12月から、ホームページの見直し、販売戦略の強化を図る。

このなかで、次のように申請し、承認された。

「通訳案内士がガイド情報を登録し、公開するサイトである。この登録料を収入とする。また、ガイドを紹介し、ガイド依頼を仲介するサイトを新たに構築する。各地域の通訳案内士が、その地域の魅力を紹介するツアーを自ら制作し、販売できる新規のサイトである。これにより、本サイトを通じて、外国人旅行者個人からの仕事を受注した場合、成約案件の料金の10%を斡旋料としていただく。」

このほか、当社の販売する各種ツアーにも IJCEE 会員の参加を得て、創意工夫を行っていく。

## 6 旅行会社や企業等の依頼に基づくガイドや通訳の派遣(B to B)

2020年までに、当社から継続的に実施してきたガイド派遣事業のうち、G Adventures社との取引が中止になった。外資系企業との取引においては、このようなケースは少なくないが、売上高の大幅な減少をもたらすと予想される。

一方、このような大口ではないが、2019年以前から取引のあった旅行会社に加え、様々な旅行会社や企業から、ガイドや通訳の依頼が来ている。以上の理由から、5000千円のガイド派遣収入を計上した。

既存各社は、現在のところ、これまでの人材ストックで供給に努めているが、2023年春を迎えて、大幅なガイド不足が予想される。旅行会社は、ロング・スルーに経験豊富なガイド、富裕層対応に慣れたガイドを希望するが、人材は一朝一夕には育たない。

当社及びIJCEEは、体験やショートガイドツアーの積み重ねと、効果的な研修により、そうした人材を育成してきた。この基本は、変わらない。

長期のスルーを担える優秀なガイドが育成できれば、必ずガイド派遣事業は、増大する。IJCEEと連携して、人材の発掘、育成、派遣の大きな流れを形成していく。

## 7 収益力の強化に向けた取り組み

体験型観光は、手間のかかる割に、必ずしも利益率が高くない。そこで体験型観光では、付加価値の拡大に向けた以下のような取り組みが必要である。

### (1) オプションメニューの充実

観光地の着物着付けの常套手段として、多様なオプションメニューがある。

「着物の柄を選べるオプション」、「ヘアメイクのオプション」、「写真撮影」などである。結果として、当初の公開価格の倍以上の価格になることも珍しくない。

当社においても、寿司づくりに、日本酒体験や日本茶体験をオプションとして、提供することで販売単価の向上を図る。

### (2) 物品販売の強化

体験に関連した物品販売も有力である。京都ほか、様々な地域で行われる文化体験で共通しているのは、体験に関連した物品の販売である。通常、体験の2割から4割程度は、物品販売で利益を上げている。

当社においては、特に、茶道と寿司体験で集客の増加が見込める。茶道・日本茶に関連する物品販売が有力である。このため、茶道具などの商品販売のためのショーケースの購入と設置を図る。これにより、茶碗、急須、茶筌、抹茶、野点セット及び風呂敷など日本文化体験関連商品等を販売する。しかしながら、こうした物販は、仕入れを含めた専門的な知識が不可欠である。適切な外部の事業者と連携して実施する。

### (3) 独自のホームページによる販売

訪日外国人を対象とした文化体験や独自のガイドツアーを販売するためには、独自のウェブサイトに対するアクセス数を増大させる必要がある。しかし、当社のホームページのアクセス数は、極めて少ない。したがって、思い切った情報発信体制の再構築が必要である。

## 8 True Japan School 事業

### (1) 売上高の推移と見込み

区 分		8 期実績	9 期実績	10 期実績	11 期見込
		2019-20 年	2020-21 年	2021-22 年	2022-23 年
		10 月～9 月	10 月～9 月	10 月～9 月	10～9 月
スクール事業 (旅程管理を含む)	金額(千円)	41,542	39,093	39,403	46,800
	対前期比	54%	94.1%	100.8%	119%

全国通訳案内士試験の受験者と合格者の推移をみると、2021年度は、前年度の2020年度に比較して、71%と減少している。

しかし、第10期の売上は、第9期の微増である。つまり、試験マーケットにおけるTJSのシェアが拡大していることが分かる。

2022年10月から11月の2次対策を見ると、シチュエーション質疑演習155%、通訳演習127%、プレゼン力養成基礎講座 177%と確実に前年を上回っている。これは、受験生の増加というより、1次試験の邦文4科目の難しすぎる問題の減少に伴い合格者が増加したことが一因と考えられる。

### 全国通訳案内士試験最終合格者数

言語	2021年度			2020年度	前年比
	TJS生	全体	TJS生割合	全体	
英語	70	251	27.9%	410	61.2%
フランス語	5	25	20.0%	9	277.8%
スペイン語		13	0.0%	5	260.0%
ドイツ語		6	0.0%	11	54.5%
中国語	4	25	16.0%	29	86.2%
イタリア語	1	5	20.0%	6	83.3%
ポルトガル語		3	0.0%	3	100.0%
ロシア語		3	0.0%	1	300.0%
韓国語	2	15	13.3%	15	100.0%
タイ語		1	0.0%	0	N/A
全体	82	347	23.6%	489	71.0%

加えて、2次試験受験者のうち、TJSの占める割合が相対的に増加したことによる。その理由として、以下の3点があげられる。

第1に、「True Japan Keywords 600 日英対訳集」全3冊の効果である。一連の教科書出版により、受験生にとって、TJTの出版する教材がなくてはならないものとなっている。

第2に、Eラーニングの普及である。対面では、在京者中心であったが、授業形態がオンラインやEラーニングになったため、当日会場に来れない方への対応も可能となった。

第3に、現在の面接方式への習熟である。面接や通訳を担当する講師の皆様スキルが高く、ロコミも含めた信頼性・知名度が向上したことである。

このように、厳しい状況の中でも、True Japan Schoolは、売り上げ高の確保に努めてきた。2023年春には、訪日客の増加とともに、通訳案内士の不足は深刻になる。また、謝金の上昇も予想される。こうした中で、1次試験の受験者が2020年度並みの500人まで回復すれば、当期の増加率27%増は、可能になると推定される。

## (2) 旅行業の資格事業

2021年12月より、通訳案内士法に基づく、国内旅程管理主任者研修を、「いつでも、どこでもオンラインで受講できる制度として全国に先駆けて開始した。これまでの旅程管理研修は、2日間連続で実施し、試験時間を含めると、計17時間もの長い座学授業が必要であったが、在宅でも少しずつ、分割でも受講することができるようになった。

昨期、こうした新たな取り組みが通訳案内士試験受験者の減少をフォローした。今期、インバウンドに先立ち、国内旅行の需要が著しく回復しており、旅程管理主任者資格の取得を目指す人数も増加することが見込まれる。バス添乗実習も着実に実施しやすい状況に移行している。今期は積極的に本事業をプロモーションしていく。

## (3) 書籍(True Japan book)販売

これまで以上に出版物の確実な販売に努める。

- ① 国内旅程管理主任者研修のテキストについては、他団体からも引き合いがあり、引き続き販売を模索する。
- ② 以下2冊の書籍の改訂・作成、及び販売をとおして書籍の売り上げ増加を図る。また、通訳案内士試験対策講座との連動により講座売り上げへの貢献も期待できる。

True Japan keyword600 第3集の改訂と販売

通訳問題 200 第2集の作成と販売

- ③ インバウンドの再開に伴い語学ボランティアの活動の活性化が予想される。当社グループは、ガイドのための語学指導のストックを豊富に有しており、こうした資源の活用を検討していく。

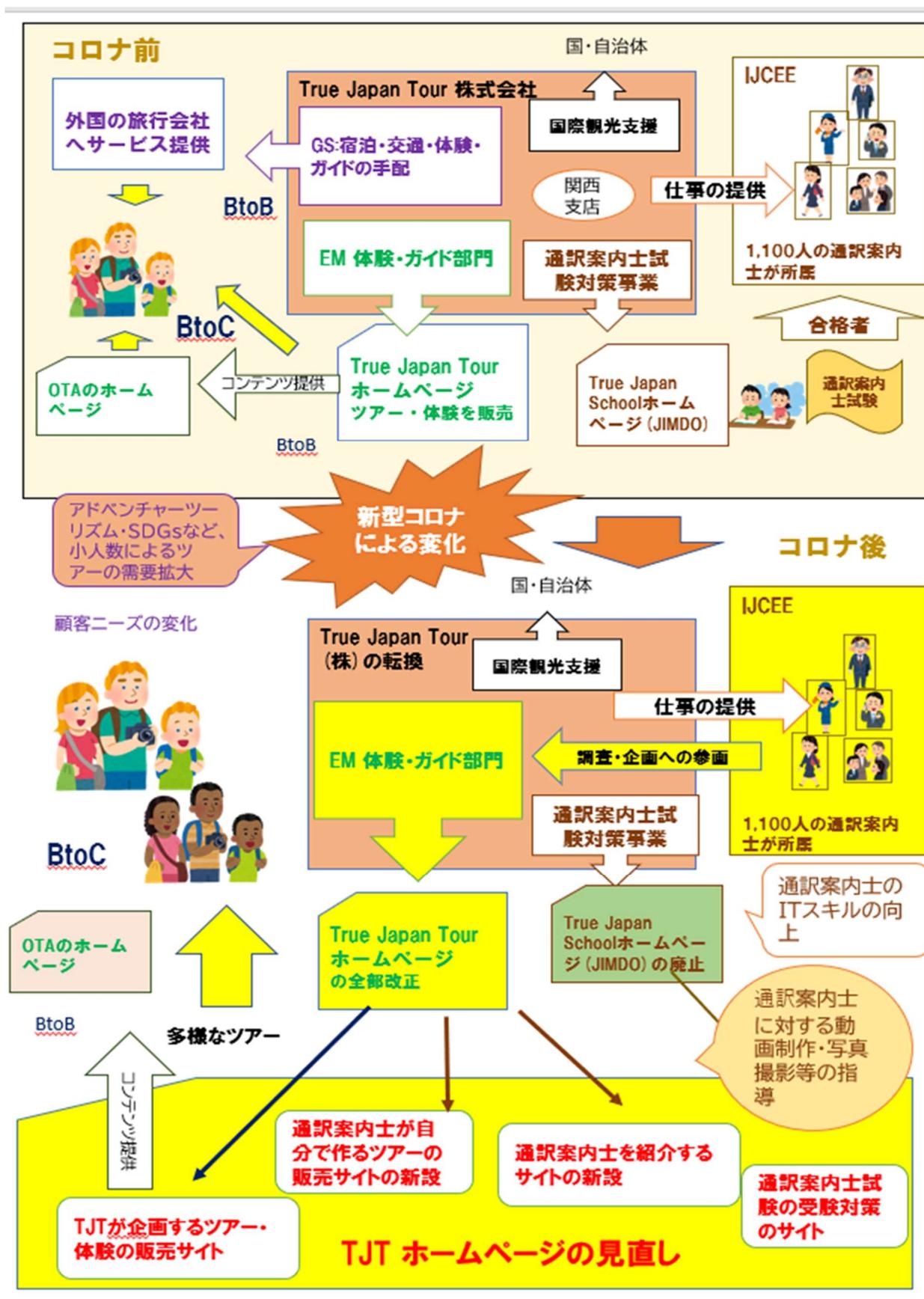
例、トップガイドに学ぶ「東京観光」(動画)など

## 9 情報発信の再構築

5でも述べたように、経済産業省の中小企業等事業再構築促進補助金により、ホームページの見直し、販売戦略の強化を図る。その主要内容は、以下のとおりである。

ホームページの 廃止／新設	改修内容	説明
(1) True Japan School  廃止	<p>TJTの教育・出版部門のサイトとして、True Japan Schoolがある。Jimdoで制作している。このホームページを廃止し、新ホームページに、以下の新たな機能を付加する。</p> <p>通訳案内士試験の2次試験対策は、少人数によるグループ面接が基本である。少数枠の申し込み者に対する予約管理が人手のかかる作業となっている。新システムを活用し、自動的な予約・管理機能を導入する。お客様である受験生に対するインセンティブの管理として、顧客のリピート率向上のために、支払った受講料の一定の割合を還元するポイント制を導入する。</p>	<p>Jimdoは、専門的なスキルや知識がなくてもホームページが作れるという反面、情報の改装が少ない、バックアップ機能が無いなどの点で、情報量が多くなると、使いにくいという課題があった。</p> <p>既に、True Japan Schoolのサイト(<a href="https://www.truejapan-school.jp/">https://www.truejapan-school.jp/</a>)は、利用者数、アクセス数が大きく、Jimdoの適性規模を超えている。</p>
(2) IJCEE 研修サイト  廃止	<p>既存のIJCEEのホームページを廃止し、そのコンテンツをTJTホームページに組み込む。</p> <p>また、現在、長期継続会員に対する給付制度がある。その管理が煩雑であり、会員に対するポイント制度を創設する。</p>	<p>現在、IJCEEの基幹的なホームページである<a href="https://www.ijcee.jp/">https://www.ijcee.jp/</a>をTJTが受託して、管理している。</p> <p>10年を超える運用の結果、ページ数が既に800ページを超えており、Jimdoによる運用の限界に達している。</p>
(3)  New TJT ホームページ  新設	<p>TJTホームページに、「通訳案内士が作成したツアーを販売することができるサイト」等の機能を付加するために、TJTツアーの全部改正をおこなう。</p> <p>新サイトは、新規に制作し、以下の5つの新機能を追加する。</p> <p>①アドベンチャーツーリズムやSDGsなど、観光の新しい動向を踏まえたツアーコンテンツの掲載</p> <p>②ツアーを紹介するための動画の掲載</p> <p>③お客様の評価を踏まえた投稿欄の設置</p> <p>④主たる体験やツアーの購入者のためのオプションツアーの掲載</p> <p>⑤地域の観光情報や日本文化の外国語による解説サイトとのリンク</p>	<p>コロナ後、TJTホームページのアクセス数が少ない。その結果、当社のオリジナルツアーや体験をOTAや内外の旅行会社への卸売りなどにより、販売せざるを得ない。</p> <p>しかし、OTAや大手旅行会社からは、20%を超えるコミッションが求められる。以上の理由により、当社ホームページにより、外国人観光客への直売への業態転換が必要である。</p> <p>そのためには、サイト全体のアクセス数を高める必要がある。</p>

以下、イメージ図



## 10 国際観光支援事業

国際観光支援事業は、公示された案件に対して、企画書を提出し、その結果によって事業の採択が決まるため、その年の採択率によって大きく売り上げが変わってくる部門である。

新型コロナウイルス感染症による厳しい不況下、当社の生き延びてきた事業の大きな柱が、国や自治体の事業を実施する国際観光支援事業である。

しかし、2022年10月以降については、当社の得意とし、実績のある分野に特化して実施するが、ライバルの多い、競争的な案件については、参加を見合わせることにする。

その理由としては、次の3点がある。

- ① 国や自治体案件の多くが IT や映像など、先端技術を活用とした募集案件が多く、当社の培ってきた人材育成の募集が少ない。
- ③ 企画コンペに、参加するだけで、数 10 ページに及ぶ企画書作成業務が発生する。正社員数が 4 分 1 程度に縮小された当社にとって、人的な余力が少ない。
- ④ 国や自治体の受託事業は、結局、成果物が委託者に帰属する。かつ、行政の担当者の異動が激しく培われたノウハウの維持・共有ができない。

とはいえ、全くトライしないのではなく、他の企業の受託分の執行の一部を受託し、あるいは、当社の企画について、他社に委託できる場合など、柔軟に対応していく。

2022年4月から2022年9月までの受注実績(税込み) 単位円

No.	案件名	受注実績
1	島根県コンテンツ造成	814,000
2	令和3(2021)年度外国語対応人材拡充事業栃木県	8,781,575
3	港区国際防災ボランティア研修及び災害時対応訓練支援業務	2,693,460
4	地域の観光人材のインバウンド対応能力講師派遣業務 観光庁 KNT	4,134,000
5	地域の魅力発信の強化周遊の促進に向けた研修 観光庁 JTB①	2,601,500
6	地域の魅力発信の強化周遊の促進に向けた研修 観光庁 JTB②	2,401,580
7	通訳案内士対策オンライン講義	330,000
8	地域独自の観光資源を活用した地域の稼げる看板商品の創出事業」 福島県分一部受託	3,500,000
9	日光市観光協会ボランティアガイド育成研修	200,000
2022年4月から2023年3月		25,456,115
上記のうち、上半期(2022年4月から2022年9月)		11,368,703
上記のうち、下半期(2022年10月から2023年3月)		14,087,412

## 第3 経営戦略

### 1 少数精鋭の執行体制の構築

2020年1月から本年9月までの不況期を経て、今日、当社は、再建途上にある。

この再建を現実化し、当社を再び、株主の期待に添えるようにするためには、一連の不況期で学んだことを再確認したい。

#### ① 効率的な雇用

雇用は、最小限にする。一時的な業務については、その業務に対する委託契約で対応する。また、国際観光支援においても、すべてを当社で対応するのではなく、大企業との連携、企画部門のアウトソーシングなどを活用して、コア部分のみを正社員対応とする。

#### ② 部門間の連携強化

組織は、大きくなればなるほど、部門のセクト主義が発生する。我が国の官庁、自治体、大企業は、それぞれの組織の課題を明確にし、そのための組織づくりがなされている。こうした大企業の組織原理を正社員4人の組織に持ち込むことは、間違いである。結果として、不効率なだけでなく、創造的な対応に欠けることになる。

例えば、土日に文化体験があるとすると。このとき、旅行部門だけで対応しようとする、1件の体験のために、休日がなくなるとする。

こうした場合に、教育・研修部門の担当がフォローすれば、出勤は不要となる。逆に、土日出勤した社員が、月曜日などの平日に、研修に関する問い合わせがある。このとき、旅行部門の者が基本的な対応ができれば、教育・研修部門の者も安心して、休暇を取れる。

そのためには、最も大事なものは、情報管理の共有化である。担当者にしかわからないデータの保存や対応の記録、メールのやり取りは、結果として、組織全体の効率性を低下させる。情報の共有化は、経営の効率化の要である。

#### ③ 天地人に基づいた戦略・戦術

いつにおいても同じ戦略・戦術を行うのではなく、まさに天地人を踏まえて、戦略・戦術を立てるべきである。

まず、天の時を知ることである。新型コロナウイルス感染症による大不況では、設備と人員の早急な整理が必要だった。また、本業に代替するための、国際観光支援事業も必要だった、しかし、2022年10月11日以降、天の時は変わった。当社独自の事業に全力を投入する 때가来た。

次に、大切なのは、何が地の利と言えるかである。かつて、グローバルセールスは、大手企業や、海外に拠点を置く、外資との競合部門に進出した。しかし、当社の地の利は、ほとんどなかったといえる。また、体験においても、富裕層狙いの一点突破的な発想もあった。しかし、インバウンドにおける十分な組織と実績のない当社にとって、成功しにくい分野であった。

当社の最大のメリットは、折り鶴亭と洗心庵の体験施設であり、そりを担う人々、ノウハウの蓄積であ

る。これまでのところ、まだ、施設の100%稼働を達成したことはない。完全稼働率(3部屋について、朝、昼、夜と3区分し、9コマとして、30日270コマを分母として、稼働率を計算)は、最大でも月30%~40%程度であった。稼働率70%に目標を置いて、それを達成すること。また、オプションや物販により、利益率を高めること。つまり、地の利を徹底的に活用して戦うべきと考える。

さらに、人の和である。当社は、常勤役員2名、正社員4名の小さな組織である。しかし、旅行業界の多くがTrue Japan Tour 株式会社の名を知り、国内外の多数の会社が当社と取引している。それは何故か。IJCEEという1000人を超える組織と連携しているからである。当社は、IJCEEが母体であり、IJCEEと理念を一つにする。武田信玄は、人は城と言ったという。当社も、IJCEE会員を大事に、IJCEE会員の持つ力を引き出せば、結果として、強く柔軟な組織が生まれると信じている。

## 2 補助金・助成金の積極的な活用

区分	事業名	出資者	金額	支援内容	実施時期
決定	中小企業事業再構築助成金	経済産業省	10,000 千円	ホームページなどの再構築	2022年12月 ~2023年11 月
決定	地域独自の観光資源を活用した地域の稼げる看板商品の創出事業	国土交通省 観光庁	7,000千円	「木の文化」を活かして、旧中山道の魅力を多角化する体験型ツアーの創出	2022年6月~ 2023年3月
申請中	インバウンド対応力強化支援補助金	東京観光財団	3,000千円	茶道具等物品販売とショーケースの設置	2023年1月~ 3月
申請中	観光関連事業者の連携促進による経営補助金	東京観光財団	2,000千円	侍体験の企画募集旅行	2023年1月~ 3月

新年度においては、上記の助成金・補助金のみでなく、積極的に外部資金の活用を図っていく。