

True Japan Tour 株式会社 第 12 期事業計画

第1 総括収支計画

1 収支計画

単位 千円

実績(見込)		第 8 期	第 9 期	第 10 期	第 11 期	第 12 期見込
開始年		2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
収入	営業収入	384,978	295,859	123,644	249,869	360,000
	営業外収入	13,675	15,775	8,066	8,775	20,000
	経常収入	398,653	311,634	131,710	258,644	380,000
支出	営業支出	404,158	351,092	161,827	282,551	370,000
	営業外支出	408	2,238	819	960	0
	経常支出計	404,566	353,330	162,646	283,511	370,000
収支	営業収支	-19,180	-55,233	-38,183	-32,681	-10,000
	営業外収支	13,267	13,537	7,247	7,815	20,000
	経常収支	-5,913	-41,696	-30,936	-24,866	10,000

2 収入計画

実績(見込)		第 8 期	第 9 期	第 10 期	第 11 期	第 12 期見込
開始年		2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年 (見込み)
旅行事業部	金額(千円)	198,719	17,684	4,252	161,694	260,000
	対前期比	53%	8.90%	24.04%	3802.78%	160.8%
スクール事業 (旅程管理含む)	金額(千円)	41,542	39,093	39,403	35,438	45,000
	対前期比	54%	94.10%	100.80%	90%	127.0
国際観光支援事業	金額(千円)	128,551	219,537	57,644	19,829	20,000
	対前期比	215%	170.80%	26.30%	49%	120.1%
事務受託事業	金額(千円)	14,400	15,005	17,970	29,146	35,000
	対前期比	84%	104.20%	119.80%	162%	120.1%
その他収入	金額(千円)	1,766	4,540	4,375	3,762	20,000
	対前期比	52%	257.10%	96.40%	86%	531.3%
営業収入	金額(千円)	384,978	295,859	123,644	249,869	380,000
	対前期比	57%	76.90%	41.80%	209%	147.0%

3 支出の部

単位:千円

期(実績・見込)		第8期	第9期	第10期	第11期	第12期見込
開始年		2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
経費(謝金、宿泊・交通費等)	事業に伴う経費	203,328	183,140	57,824	166,237	225,000
給料手当、賞与、役員報酬	固定費(人件費)	83,594	66,875	36,631	35,222	36,000
法定福利費、福利厚生費	固定費(人件費)	13,920	12,528	4,466	2,583	2,500
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	23,093	24,000
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	6,462	8,000
減価償却費	固定経費	3,803	3,423	3,925	3,938	4,000
外注費・支払報酬料	事業に伴う経費	20,817	8,471	13,082	25,242	35,000
広告宣伝費	事業に伴う経費	1,954	1,759	436	109	10,000
通信費	固定費プラス事業経費	5,238	4,714	3,682	5,305	5,000
支払手数料(振込手数料等)	事業経費	4,556	2,052	2,845	3,338	5,000
租税公課		9,555	8,600	924	64	64
その他支出		15,386	26,775	9,328	11,107	15,436
営業支出		404,158	351,092	161,827	282,551	370,000

第2 事業の基本方針

今年度の目標は、赤字を克服し、単年度黒字を目指すことである。
そのために、5つの基本方針を立てる。

第1に、訪日客の動向をとらえた経営戦略による売上高の拡大

JNTOの訪日外客統計をもとに、来年の訪日客の動向を見る。

当社の主要顧客である欧米豪では、米国が先行して、オセアニア、ヨーロッパが続いている。

ヨーロッパから訪日客は、滞在日数が長く、英語以外の言語が多い。こうしたことから、十分な準備期間が必要であり、米国等よりも回復が遅れたと推定される。

中国を除く、世界の訪日客のトレンドであるが、本年8月に、118%になった。10月には、127%となった。4月以降の月平均増加率は、10%程度となっている。この増加傾向を踏まえると、来年4月には、140%～160%程度と推定される。

これは、本年83.7%と比較すると、1.5倍以上の訪日客を迎えることになる。東京や大阪、京都などの人気観光地のオーバーフローやオーバーツーリズムが予想される。また、本年度以上の通訳案内士の不足が予想される。

当交流塾として、急激に増加するガイド需要に対応していく。

年 月	単位：人数（人）				出典 JNTO
	2022年 10月	2023年 1月	2023年 4月	2023年 6月	2023年 8月
総数	498,646	1,497,472	1,949,236	2,073,441	2,157,190
同上/対2019年比	20.0%	55.7%	66.6%	72.0%	85.6%
総数(除く中国)	477,148	1,466,181	1,840,941	1,864,868	1,792,962
同上/対2019年比	27.0%	75.8%	83.7%	93.3%	118.0%
アジア(除く中国)	338,440	1,236,403	1,361,587	1,440,628	1,420,930
同上/対2019年比	27.5%	76.7%	82.8%	89.9%	123.0%
ヨーロッパ計	58,126	59,795	184,400	111,169	154,174
ヨーロッパ/対2019年比	23.4%	64.8%	76.5%	82.9%	93.3%
アフリカ計	2,338	2,185	2,811	2,732	3,252
北アメリカ計	65,619	109,914	231,610	264,807	184,889
北アメリカ/対2019年比	32.8%	84.3%	105.7%	127.5%	121.7%
南アメリカ計	2,977	4,266	10,161	5,828	6,227
オセアニア計	13,720	57,629	64,162	48,810	32,159
オセアニア/対2019年比	20.2%	64.4%	80.4%	112.6%	99.1%
無国籍・その他	13	27	24	29	32

第2に、繁忙期と閑散期等を踏まえた、これまでの実績と目標である。

前期の実績

区分	22年10月から2月 (5か月)の実績	23年3月から9月 (7か月)の実績	2023年10月 の実績
TJT 売上高(営業外 収入を除く)	月平均 771 万円	月平均 3,019 万円	2,300 万円
期間計	3,855 万円	21,133 万円	

第12期の目標

期間	23年10月~2024年2月 (5か月)	24年3月~9月 (7か月)	年間合計
売り上げ目標	月平均 1,600 万円	月平均 4,000 万円	
対前期比	208%	132%	
期間計	8,000 万円	28,000 万円	36,000 万円

中国を除く訪日外国人の訪問者の対2019年比の推計
(True Japan Tour 株式会社推計)



2024年4月は、140%から160%程度か?

第2 体験型観光の戦略的な展開

コロナウイルス後、以下の傾向が鮮明になった

- ① 特定観光地のオーバーツーリズムから、より広域的なアドベンチャーツーリズムへ
- ② 地球・環境の危機やエネルギー価格の高騰から、SDGs の尊重
- ③ 富裕層観光への対応
- ④ 単に見る観光から、体験型観光への深まり
- ⑤ 訪日客の多様化、多国籍化

当社においては、特に、体験型観光のニーズが高まった。

2022 年度には、寿司体験、茶道体験ともに 3,000 人を超えた。

今後さらに、茶道、寿司などの文化体験のニーズは、ますます増大すると予想される。

しかしながら、同業他社との競争の激化も予想される。

このために、他社との差別化、当社の持つメリットを最大限に生かす必要がある。当社のメリットは、常設の体験施設を有することである。

このために、体験のレギュラープログラムを新たに策定し、キャンペーンを実施する。そのプログラムは、右図のとおりである。

そのなかで、3つの重点商品がある。

まず、朝の茶事である。通常、茶道体験の 5,000 円から 6,000 円程度のものが多い。しかし、当交流塾のように、最小催行人数 2 名から実施するのでは、謝金と利益率の共存が難しい。特に、茶道体験中は、寿司体験や忍者体験との同時開催が困難であり、200 平方メートルの全施設を貸切ることになる。

欧米からの訪日客は、成田空港又は羽田空港から訪問し、当初の 2 日から 4 日程度、東京に滞在することが多い。そこで悩ませられるの時差である。早朝から願覚める者が多い。本年度実施した築地市場のまち歩きも、7 時 15 分のコースに人気が集まった。そこで、競合他社では、対応困難な朝 8 時 30 分の茶道体験を企画する。体験料金は、8,500 円とする。

次に、食体験の時間管理と多様なメニュー展開である。繁忙期に、集中する寿司体験の需要に備えるために、10 時開始、12 時 45 分開始に大別した。合わせて、キャラクター弁当の新プログラムを開発する。

さらに、忍者体験、侍体験である。従来のオンデマンドプログラムの価格は、18,000 円と高額であった。このため、競合他社の低価格商品に比して、やや競争力を欠いていた。東京タワーの前という好立地、レベルの高いパフォーマンスという魅力ある体験商品を低価格で提供していく。

その他、日本酒引き酒体験、日本茶聞き茶体験、精進料理体験、和太鼓体験、折り紙体験など多様な体験を広報・販売活動を強化していく。

これらの体験商品の販売を強化するために、以下の取組を行う。

- ① 12 月に体験型新パンフレットを作成し、エージェントやホテル等に発送
- ② 2024 年 1 月 17 日、18 日にオープンハウスを実施する。
- ③ 新ホームページを作成し、体験の投稿欄等を新設する。



第3に、収益率の向上に向けた取り組み

収益率の向上に向けて以下の3つの取組を進める

まず、ガイドアサインの単価の改訂である。

当社の赤字要因の一つが、個別のガイドアサインという手間ひまがかかる割りに、収益が少ないことである。第1で述べたように、来春は、深刻なガイド不足が予想される。

当社としては、こうした動向を予想して、ガイド料金の値上げを行った。これにより、ガイド謝金の引き上げと、利益率の改善を図っていく。

次に、事業範囲の拡大・見直しである。

昨年度は、クルーズ船へのガイド派遣等においても、遠隔地対応が多かった。今年度は、神戸港・大阪港、横浜港・東京港などの大規模寄港地におけるガイド派遣により、重点を置く。また、遠隔地においても、前年度の実績を踏まえ、よりスムーズな派遣を実施する。

高校生の教育旅行についても、より円滑な実施が実現できるように、1月当初から取組を進める。

さらに、販売経路の短縮である。

これまでのガイド派遣のルートは、外国人顧客→海外の旅行会社→海外にある日本の旅行会社→日本の旅行会社のインバウンド部門→True Japan Tour 株式会社→ガイド派遣のルートで仕事を実施した。

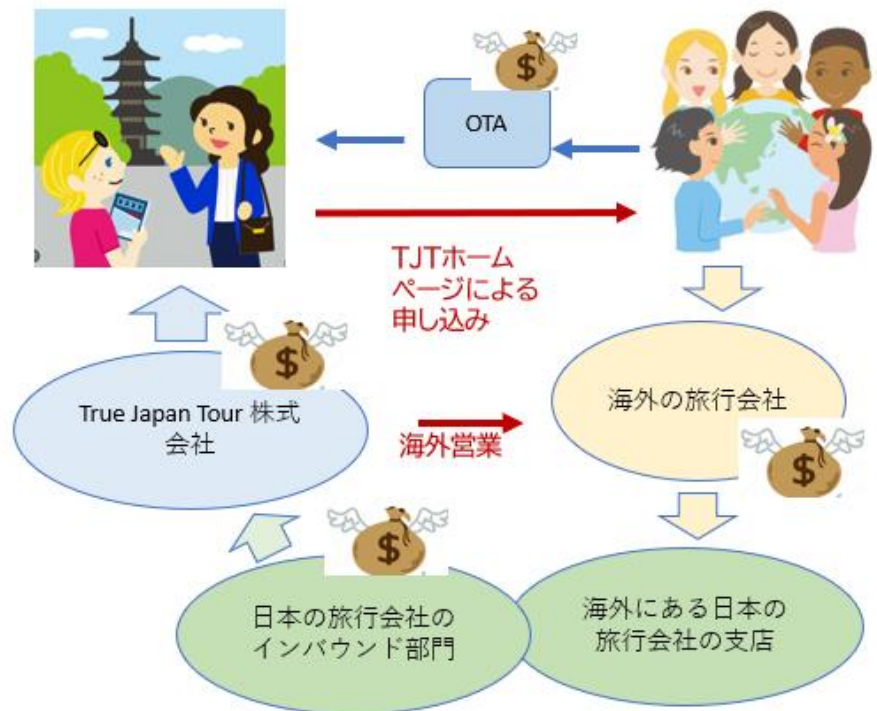
本ルートは、一つの会社を経るごとに、コミッションが発生する。

また、viator などの OTA 経由においても、コミッションが発生する。これに加えて、OTA は、直前申し込みと、キャンセルが多く、管理事務が大変である。そこで、欧米豪の旅行会社に対する直接的な営業活動を展開する。

3年間のコロナ期間中、日本の多くの旅行会社が海外での営業拠点を廃止した。

その結果、海外の旅行会社は、訪日観光のパートナーを失いつつある。

True Japan Tour 株式会社としては、この空白を埋めるべく、ドイツ在住の非常勤社員に、当社の海外営業活動を依頼する。また、欧州最大の旅行博である ITB ベルリンに出展し、優良な顧客・旅行会社とのコンタクトを強化する。



長い依頼ルートにより、顧客の支払った料金が3度のコミッションで減額

第4 外国語の話せる添乗員制度の創設

通訳案内士試験における難問・奇問の続出等により、通訳案内士の受験者が激減している。一方、訪日客の増大により、ガイド不足はますます深刻になっている。そこで以下のように、新制度を実施する。

1 概要

特定非営利活動法人日本文化体験交流塾及び True Japan Tour 株式会社が連携して実施する。

2 新制度が必要とされる背景

- ・2023年4月、全国通訳案内士の絶対的な不足が生じた。
- ・全国通訳案内士の受験者の減少、試験問題の難問・奇問の増加に伴い通訳案内士試験の合格者が不足している。
- ・日本通訳案内士団体連合会は、添付ファイルのと通りの要望書を提出したが、JNTOによる検討会は、開催されなかった。その結果、1次合格者は、少数にとどまり、2024年2月の合格者も多くないと予想される。
- ・2023年10月末に開催されたトラベルマートにおいて、海外のエージェント、国内の旅行会社共に、全国通訳案内士の不足に憂慮していた。それとともに、新しい形の人材(英語の話せる添乗員等)に対する強いニーズがあることが分かった。

3 新制度の設置目的と条件

- 1 旅程管理能力を有し、かつ外国語の話せる人材の育成し、確保すること

不足する全国通訳案内士を補完するとともに、観光現場のニーズに即応した人材育成として、「外国語の話せる添乗員」を創設する。

外国語の話せる添乗員は、各言語ごとに創設する。英語にあつては、以下のとおり表現する。

英語の場合、英文表記「English-Speaking Tour Manager」 略称は、ETMとする。

- ① National Government Licensed Guide Interpreter (全国通訳案内士)
- ② Foreign language Speaking Tour Manager (Grade 1) (1級)
- ③ Foreign language Speaking Tour Manager (Grade 2) (2級)

以下、各国語ごとに、

French Speaking Tour Manager Grade

Spanish Speaking Tour Manager

Portuguese Speaking Tour Manager 等

4 通訳案内士との関係

(1) 全国通訳案内士の上位性

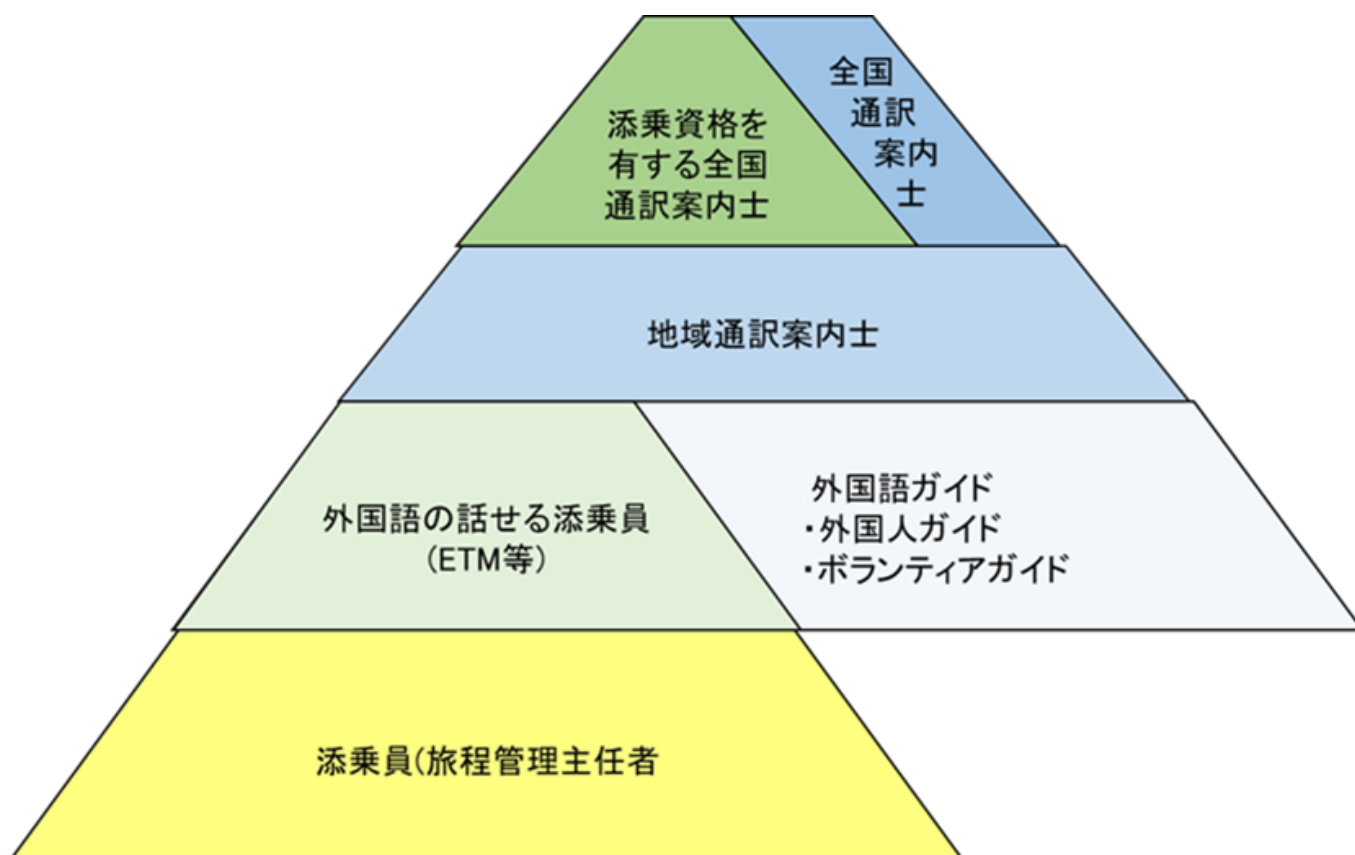
- ・外国語を用いて、外国人に旅行に関する業務を実施するにあたっては、国家試験合格者である全国通訳案内士を上位としておく。
- ・与えられる業務や活動分野が全国通訳案内士に比べて、簡素なため、処遇も全国通訳案内士に比較して、下位となる。

(2) 全国通訳案内士を目指す者に対する支援・準備等

- ・全国通訳案内士試験の問題が極めて難解で、試験合格が壁となっている。このため、何年も費やして合格に至る者が少なくない。こうした者にとって、収入の確保として、ETM等を提供する。

・通訳案内士試験1次試験合格者にとっては、2次試験が課題となる。2次試験は、口述の面接試験が中心となる。本試験は、単なる知識を問うのではなく、実際のお客様に対する対応能力が試される。現在、合格率は、50%程度と低い。その理由の一つとして、受験生の経験不足があげられる。

受験生が、ETM等として、活動することにより、現場感覚を身に着ける。これにより、全国通訳案内士として、飛躍していくステップとする。



5 種別と主な認定基準、活動の場

種別	旅程管理主任者	認定に必要な条件	活動の場(例)
ETM 等 2 級	有資格者	True Japan School の実施する公開試験において、以下の科目で合格すること。 <ul style="list-style-type: none"> ・語学（英語） ・日本歴史 ・日本地理 ・一般常識 ・通訳案内の実務 	<ul style="list-style-type: none"> ・料理、茶道等の体験講師 (以上については、各専門研修が必須です。) ・空港・ホテル送迎 ・日帰りのガイドツアー(繁忙期であって、遠隔地のクルーズ船など、ほかに、適任者のいないときに限る)
ETM 等 1 級	有資格者	2 級合格者のうち、IJCEE の実施する新人研修を受講し、プレゼンテーション演習で、一定以上の評価を得た者	2 級 ETM の活動の場に加え、以下の活動が可能です。 <ul style="list-style-type: none"> ・相撲稽古場見学ガイド ・築地ガイド (以上については、各専門研修の受講が要件となります。) <ul style="list-style-type: none"> ・外国の高校生などの教育旅行における添乗員など、より幅広い活動機会が与えられる。 ・外国人顧客のいる企画募集旅行等の添乗員として、派遣する。
特 1 級	有資格者	<ul style="list-style-type: none"> ・1 級の資格を得て、2 年以上の実務経験を要する者から試験等により、認定する。 詳細は、今後の検討課題とする。	

第5 地域支援事業の展開

既存観光地のオーバーツーリズムが大きな社会問題となっている。我が国の訪観光客の目標は、5000万人ともいわれているが、各地域の観光資源の活用が不可欠である。

政府においても、観光庁はもとより、スポーツ庁など、様々な助成制度により、地域の観光資源の開発に取り組んでいる。

こうした取り組みにおいて、開発された観光資源をガイドする者が必要になる。当社に以下のようなガイド養成依頼があり、既に実施したところである。

- ・日本発祥の武道 相撲と江戸文化（島根県と墨田区）
- ・「島根県立美術館北斎プロジェクト」
- ・「クルーザーによる瀬戸内海に点在する美術館巡り」等である。

True Japan Tour 株式会社においても、自ら「中山道の魅力倍増プラン」見学から消費へを実施している。

2023年度補正予算でも同様の予算が予定されている。当社は、こうした制度を活用し、積極的に事業を展開していく。

また、他の地域との連携を強化する。

地域のインバウンド支援事業



日本の各地域には、素晴らしい観光資源や人材がいます。観光庁「インバウンドの地方誘客や消費拡大に向けた観光コンテンツ造成支援事業」では、約1400の事業が助成されています。

TJTグループ9社が結集
特技を生かして支援する

★True Japan Tour (株)

主要事業

- ・インバウンド旅行会社
- ・日本文化体験事業(2023年上半年 5,000人以上の外国人を受け入れ) (食、茶道、相撲、忍者、侍、和太鼓、華道、折り紙、書道、三味線、琴、風呂敷、日本酒、日本茶など)
- ・ガイド派遣(2023年上半年4,000日・人のガイド派遣)
- ・国・自治体等の国際観光支援事業
- ・True Japan School

★NPO日本文化体験交流塾 (IJCEE)

- ・会員数1,200名
- ・日本最大の通訳案内士団体
- ・英、仏、独、伊、スペイン、ポルトガル語、中国語、韓国語ガイドが所属

★多彩な事業で支援する連携企業

- ・動画、映像・多言語翻訳会社
- ・ホームページ制作会社
- ・地域コンサルタント企業
- ・インバウンドコンサルタント企業
- ・殺陣集団
- ・ミュージック・エンターテインメント企業
- ・日本茶・コンサル企業





① インバウンドコンサルティング

② 外国人向け体験型観光のノウハウ

③ モニター派遣 (通訳案内士)

④ 外国語ガイドの派遣 / 通訳の派遣

⑤ 当社ホームページ掲載によるツアーの販売・外国人の集客

⑥ 多言語翻訳・ネイティブチェック

⑦ インバウンド広報用の動画制作

⑧ 地域活動を紹介する「旅行会社招聘イベント」/TJTオープンハウス



外国人モニターが体験

第2 事業計画

1 旅行事業部

単位：千円

期		第 11 期(実績)	第 12 期(計画)	計画目標とする 伸び率
開始年		2022 年	2023 年	
1	海外営業(宿泊を含む)	7,747	24,000	310%
2	ガイド等派遣	90,984	143,000	157%
3	文化体験	5,9633	84,000	141%
4	物品販売	3,328	9,000	270%
旅行事業部 計		161,692	260,000	161%

旅行事業部は、ガイド等派遣と、日本文化体験及び付随する物品販売が主な事業である。

事業部全体としては、2022 年度の 161%を目標とする。各部門の方針は、以下のとおりである。

ただし、前期の 22 年 10 月から 2 月の期間の売上高は、低調であった。今期は、10 月と 11 月の実査積よりも大きく上回っている。

24 年 3 月から 9 月期においては、120 程度の伸び率で対応できるものと考えられる。

(1) 海外営業(宿泊を含む)

訪日観光客が以前同等に戻る中で販路拡大、収益改善に向けて以下の点を中心にして、少人数での売上拡大と案件対応策を遂行していく。

① 販路拡大としての内外の商談会への参加

当社が海外営業(宿泊対応含め)に向けては、海外エージェントとの直接取引や、包括手配での予約等の部分が弱みである。そこを補うべく、販路拡大にむけては本年 10 月実施のトラベルマートに参加して、31 組のエージェントとも対面での商談を行った。

現在の深刻なガイド不足を反映して、数エージェントから実際に問合せ等具体的な受注機会へとつながりつつある。同様に 2024 年 3 月には ITB ベルリンへの参加を行い、海外エージェントとのビジネス機会を増大させていく。当社のメインターゲットとなるヨーロッパ市場では日本系の代理店がコロナを契機に撤退を行い、大幅に減少しているために、海外エージェントの商談会を通じて販路拡大に絶好の機会である。このために、ITB ベルリンに出展する。

② 海外居住社員の活用

一回限りの商談では、安定した取引関係は維持できない。ドイツ在住者を非常勤社員として契約し、良質な案件確保に努める。

③ 大手エージェントとの連携強化

案件受注のネックとなっていたのが、交通や宿泊の手配である。日本でも有数の規模を誇る旅行会社と提携することにより、団体の宿泊や交通予約の簡素化・スピード化を図る。

④案件の見極め

相手の注文に応じて、旅行計画を調査・作成し、受注に至らないことは、極力避ける。

そのためには、良質な案件を選別し、継続性・反復性のなくない個別案件や少額案件は、取り扱わない。

⑤ 仕事の波の見極め

団体の良質な旅行の相談・計画の期間は、出発の半年前以前の11月ころである。

12月以降に寄せられた旅行相談は、元々計画性が悪く、キャンセルの発生率も高い。

3月～5月は、旅行の実施期である。

5月～7月は、経費の精算と旅行代金の請求の時期である。

以上のような仕事の波を的確に予想して、後手に回らない対応を行う。

(2) ガイド等派遣

文化体験、TJT オリジナルガイドツアー共に OTA の販売数、販売売り上げ経路での販売が大きく伸びた1年であった。今期は OTA/TJT のホームページ共に、価格や一部内容の改訂を行い、より魅力のあるコンテンツを増やして対応していく。

①相撲朝稽古見学プログラム

10月催行分だけで100件を超える案件に対応した。しかし、需要からいって、さらに拡大の余地が大きい。特に、他のツアーのオフ期となりやすい2月期等にガイドに仕事を供給する絶好のプログラムである。今後の拡大する需要に合わせて、提供できる相撲部屋の数を新規に拡大していく必要がある。

②築地ガイドツアーである。

今年も一層の人气が予想される。前期には、3月から4月のハイシーズンに、ガイド不足のために、供給できない期間が生じた。他の提供者も同様の事態となり、供給力の差が市場の優位性を保つ。

このために、True Japan School 卒業生を中心に、通訳案内士の新規合格者の IJCEE 入会に務めるとともに、早期の専門研修の受講を促す。

また、通訳案内士だけで対応できない場合、外国語の話せる添乗員(FTM)の活用を図っていく。

③フリータイム型のツアープログラムである東京7hours や京都7hours などである。

通訳案内士としては、相撲ガイドや築地ガイドで一定の経験を積んだガイドに適した仕事である。来春は、事前にガイドを手配できなかった訪日外国人が増大すると予想される。こうした客に、人気の高い商品となることが予想される。

このタイプの仕事を行うには、東京の各地、京都の各地の研修受講が必要になり、この面でも IJCEE との連携が欠かせない。

④ OTA から、当社のホームページへの移行である。

OTA は、コミッション率が高く、かつキャンセルが多いため、ややもすると得られる利益以上の経費が必要となる。のちに記述するように、新ホームページへの移行が進み、ヒット率の向上を早期に実現して

いく。

⑤ FIT 観光ガイド派遣・通訳派遣について

今春の混乱を踏まえて、各エージェント共にガイドを早期に抑える傾向が強く、かつ大手旅行会社は負担の大きいFIT 案件を敬遠することで、ガイド派遣案件数は2022年度よりも大幅に減数になることも予想される。

ガイド不足は明白で、全体的に昨期よりも来春のガイド要請が1月以上早く来ている。特に英語以外の言語が特に不足見込みで、要請が来ているものを確実に対応して売り上げを着実に伸ばしていく。

英語に関しても案件数が急増になることを見越して、案件受注からガイド確保までの期間を短くして春・秋のハイピーク時期に対応していく。

ガイド派遣で対応するガイドの多くがTJTのオリジナルツアーも担当しているガイドも多いことより、全体のアサイン時期のバランスも改善して対応していく。

以上に対応していくためにも、通訳案内士の謝金金額を提案していく。

(3) 文化体験

項目	売上高(千円)	
	第11期 実績	第12期 計画
寿司体験	25,524	35,734
茶道体験	7,871	8,000
団体特殊	8,020	11,228
忍者・侍		3,533
その他	18,218	25,505
合計	59,633	84,000

訪日外国人観光客の多様化に伴い、日本文化体験への関心・ニーズが高まっている。

文化体験は、当社の最大の魅力の一つとなっている。東京タワーと隣接する立地、200平方メートルを超える体験会場、大型バスの泊まれる駐車場という好条件は、都内有数のアドバンテージを持っている。

また、外国語の話せるインストラクターの存在も大きな魅力である。TJTならではのプログラム内容や実施形式でユニークさを特化していく。

① 体験講師の育成と確保

ガイド派遣とは異なり、言語スキルに加えて、文化体験に関する知識・技術が求められる体験講師は、TJT 実施の体験プログラムで主に活躍するガイドが多かったため、コロナ感染が拡大した期間中はほとんど活躍の場がなかった。ところが、2023年春には予想を大幅に超える文化体験の予約を受注することになり、体験講師が活動再開するまでの準備（知識・技術の復習）が間に合わず、講師不足が見受けられる案件が多くあった。

これに対しては、IJCEE と連携を取りながら、体験講師養成講習の実施回数を増やしたり、新規の体験講師の確保に努める。

このため、IJCEE の事務局機能の強化を図る。以下で述べる Weekly Regular Program において体験プログラムを定期的実施することで、体験講師やインターンの活躍の場を増やしていき、常設的に充

分な人数の体験講師が稼働できる環境を整えられるよう努めていく。

② レギュラープログラム

2名から数名程度の少グループの体験は、講師謝金や手間ひまを考えると、極めて効率性が低い。同一の時間帯に、異なるグループが集まって体験する混住型への移行が不可欠である。

2023年度は、体験プログラムを定番化し、True Japan Tour 専用の体験施設の稼働率を上げるため、「Weekly Regular Program」の運営を重点的に進めていく。

その主なプログラムについて、紹介する。

ア 新規プログラム

(ア) 朝の茶事、朝の茶道

2024年以降、JTB サンライズツアーの茶道の廃止の代替策として、午前中に軽食付きの茶事と体験とを実施。朝の時間に茶道体験を実施することで、商業施設が営業開始する前の時間にアクティビティを求めている訪日外国人に対するサービス提供が可能となる。

(イ) キャラクター弁当づくり

数年前から日本の弁当が海外で注目を集め始めた。中でもピカチュウなどの可愛いキャラクターで彩るキャラ弁は、アニメカルチャーの人気と併せて、新しい需要を掘り起こす期待ができる。

イ 既存プログラムの改良

(ア) 全体的にプログラム料金を値上げする。

(イ) 忍者体験・侍体験

体験時間を短縮。集合型として、True Japan Tour の洗心庵を主力会場として、常設化、これに合わせて販売対価を引き下げる。

(ウ) 料理体験

1日3部制で実施時間を定期化し、集合型として実施。忍者・侍体験同様、販売対価を引き下げるとともに、B208のスペースを最大限に活用し、より多くのお客様を受け入れる。

③ オープンハウス

国内・海外取引先、ホテル、自治体、IJCEE 会員、TJS スクール生を対象に、Weekly Regular Program を一般開放する。

(ア) 開催日（予定）

2024年1月17日（水）、18日（木）

(イ) イベント内容

・朝の茶事、茶道、折り紙、風呂敷、書道、華道、三味線、琴、寿司、お弁当、和菓子、日本酒、日本茶などの体験プログラムを一般開放

④ OTA および自社ホームページでの販売拡大

Weekly Regular Program を中心に、新規および既存から改良したプログラムを複数の提携 OTA に登録することで、露出度を高める。併せて、後述の New TJT ホームページにもプログラムを登録し、さらにアクセス数を高めるためのマーケティング（取引先への営業、SNS 発信など）も幅広く行う。

<Weekly Regular Programs 2024>の概要

		Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun
7	Breakfast at Tsukiji Market Tour (Mon, Tue, Thu, Fri, Sat) 7:15-9:45			Market closed	Breakfast at Tsukiji Market Tour (Mon, Tue, Thu, Fri, Sat) 7:15-9:45			Market closed
8		Breakfast and Tea Ceremony 8:30-9:45 (Mon, Tue, Wed, Thu, Fri)						Market closed
9		Tsukiji walk & Sushi Basic 8:45-12:00		Market closed	Tsukiji walk & Sushi Basic 8:45-12:00 (Tue, Thu, Fri, Sat)			
10	Lunch at Tsukiji Market Tour (Mon, Tue, Thu, Fri, Sat) 10:15-13:00	Cooking 10:00-12:00 Sushi Basic 10:30-12:00	Morning Tea Ceremony 10:00-10:45	Cooking 10:00-12:00 Sushi Basic 10:30-12:00	Morning Tea Ceremony 10:00-10:45	Cooking 10:00-12:00 Sushi Basic 10:30-12:00	Cooking 10:00-12:00 Sushi Basic 10:30-12:00	Cooking 10:00-12:00 Sushi Basic 10:30-12:00
11		Lunch at Tsukiji Tour 10:15-13:00					Lunch at Tsukiji Market Tour 10:15-13:00	
12					Lunch at Tsukiji Market Tour (Mon, Tue, Thu, Fri, Sat) 10:15-13:00			
13			Cooking (Tue-Sat) 12:45-14:45 Sushi Basic (Tue-Sat) 12:45-14:15					
14			<p>< Custom-made Programs > The following experiences are available by request. Calligraphy / Origami / Furoshiki / Flower Arrangement Japanese Tea Tasting / Japanese Sweets Making/Koto / Shamisen /Wadaiko / and so on</p>					
15	Ninja Experience 15:00-16:00 (Mon, Tue, Thu, Fri)				Ninja Experience (Mon, Tue, Thu, Fri) 15:00-16:00			
16								
17	Samurai Experience (Mon, Tue, Thu, Fri) 16:30-17:30				Samurai Experience (Mon, Tue, Thu, Fri) 16:30-17:30			
18			Cooking (Tue-Fri) 18:00~20:00 Sushi Making Basic (Tue-Fri) 18:00~19:30 7 Kinds of Sake Tasting (Mon-Fri) 18:00~19:15					
19		Please apply from True Japan Tour's Web site.  nbs-truejapan.jp						

⑤ 団体案件の受入れ拡大

コロナ感染拡大に伴い、イベントやプログラムの実施自体を中止もしくは対面実施を中止した団体が、対面での実施を再開しつつある。中でも学生（日本人・留学生）を対象としている団体は、通年および定期的に教育プログラムの中に日本文化体験を組み込む計画しているため、今後も需要が見込まれる。

今年新たに取引が始まったり問合せを受けた団体もまた、留学生や留学卒業生など学生対象の教育プログラムを実施していたり、外国人スタッフや新入社員を対象とした企業なので、一時的な旅行で訪日した観光客に加え、定期的な受注を期待できる依頼元の確保も引き続き行う。

また、トラベルマートその他で営業を続けるとともに、教育旅行、体験メニューの安価な価格設定等により、顧客の拡大を図る。

4 物品販売

	第 11 期実績(3月～)	第 12 期計画
開始年	2022 年	2023 年
物販売上高	3,327,890 円	9,000,000 円
文化体験(自社施設)売上高	36,675,663 円	51,240,000 円
顧客数	838 人	2,370 人
顧客単価	¥3,787	¥3,800
添付率	9%	18%

① 取り扱い商品(%は販売比率)

茶道具(抹茶碗・抹茶)55%、寿司関連(包丁、寿司作りキット)24%

風呂敷 7%、浴衣(2023年8月販売開始)7%、日本茶 3%、折り紙 2%、忍者(2023年8月販売開始)2%、雑貨 2%、

②2023年度の目標

2022年度はオペレーションの確立、人気商材の発掘のためのテストマーケティングとして要素が高かった。

2023年度は本格稼働の年として、さらなる売上拡大を狙う。

① 人気商品の商品ラインナップの拡充、投入

- ・文化体験の注力サービスである忍者、包丁、茶道具、着物の販売開始

② 繁忙期に販売のオペレーションが回らなかったため、かなりの取りこぼしがあった。

購入時のサポートスタッフ、レジスタッフの増員、レジの増設を行うことで特に繁忙期での取りこぼしを防ぐ。

2 True Japan School 事業

(1) 売上高の推移と見込み

実績(見込)		第8期	第9期	第10期	第11期	第12期見込
開始年		2019年	2020年	2021年	2022年	2023年 (見込み)
スクール事業 (旅程管理含む)	金額(千円)	41,542	39,093	39,403	35,438	45,000
	対前期比	54%	94.10%	100.80%	90%	127.0

(2) 各部門の実績額と今後の見込み

単位 千円

事業名	第11期実績	第12期計画
必勝セミナー・解答解説会	483	700
1次試験対策講座	18,985	17,500
1次試験対策公開模試、公開模試過去問販売	5,315	8,000
2次試験対策講座 秋季	8,377	16,000
旅行業務取扱管理者試験対策講座	114	250
旅程管理研修	1,412	1,700
トイック講座、その他	752	400
外国語の話せる添乗員事業(旅程管理研修・公開模試を除く)	0	450
合計	35,438	45,000

通訳案内士受験者数は、横ばいとする。外国語の話せる添乗員事業の実施により、公開模試・旅程管理研修の受講者増を見込む

(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

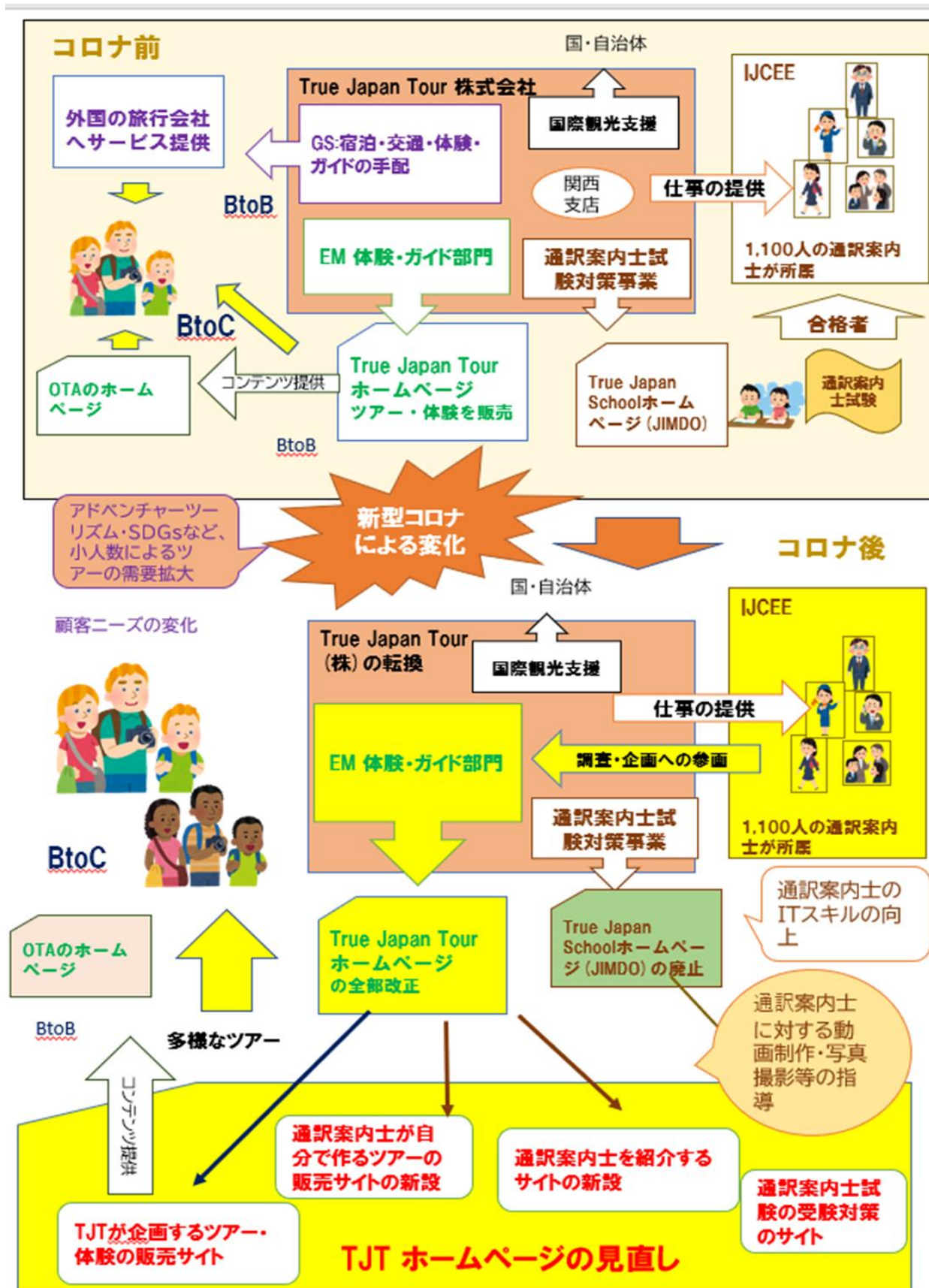
通訳問題 200 第2集の作成と販売

- 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

3 情報発信の再構築

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、販売戦略の強化を実施した。構想図は下記の通り。



実現したホームページの特徴

[TrueJapanTour \(nbs-truejapan.jp\)](http://TrueJapanTour(nbs-truejapan.jp)) すでに公開しております。

TJT と IJCEE と TJSCHOOL を統合したホームページです。

ここから、3つのホームページにシームレスに移動できる。

<特徴>

(ア) TJT がメインで販売しているツアーをすぐに覧できるようにした。

(イ) 販売サイトには、お客様から評価を書き込めるようにする

(もうすぐ実施)

(ウ) 販売サイトは、お客様からの評判の良い体験プログラムは Regular Program としては一番目に掲載した。

(エ) 希望された会員に自身のプロファイを掲載できるページを設けた。

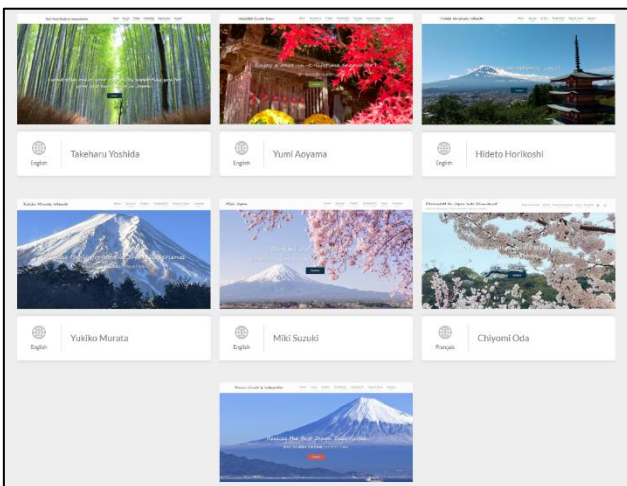
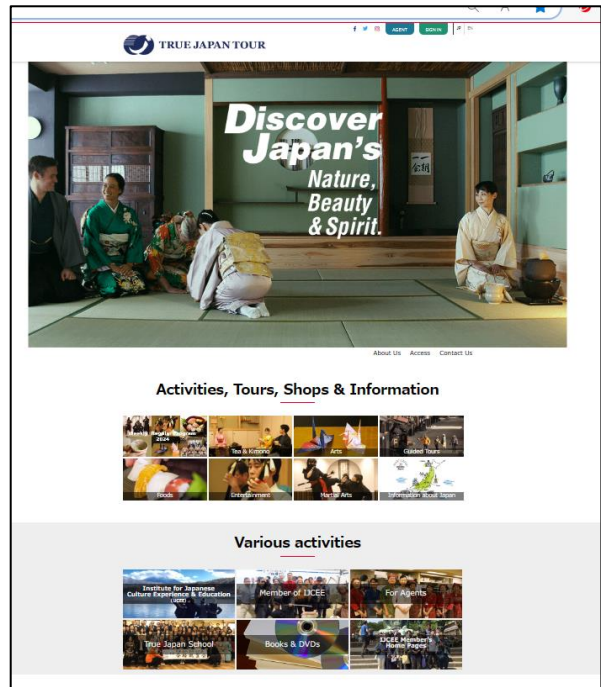
(オ) IJCEE の研修ページを簡単にした。

(カ) 各会員専用のマイページを設けて、各会員のマイポイント管理、研修履歴管理が簡単にできるようにする。開発中。

(キ) 極めて高いセキュリティをアマゾンウェブサービスに上のホームページを作成して、世界基準の安全性を実現した。

(ク) 希望する会員の紹介ページを設けた。

(ケ) 観光情報を文献から検索できるページを設けた。



4 国際観光支援事業

(1) 基本的な立場

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、参加を見合わせる等、当社が得意とする分野に応札する。

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、過去数年にわたって信頼関係の築けている自治体や企業からのご依頼案件や、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。

2023年4月から2023年9月までの契約金額実績 単位（円）

No.	案件名	契約金額実績
1	令和5年栃木県外国語対応人材拡充事業	8,200,000
3	A社 日本発祥の武道 相撲と江戸文化	1,700,000
4	観光庁 観光コンテンツ造成 B社「島根県立美術館北斎プロジェクト」	1,411,000
5	香川デジタル クルーザーによる瀬戸内海に点在する美術館巡り	880,000
6	その他 業務委託	150,000
2023年4月から2024年3月合計		12,341,000
上記のうち、前半（2023年4月から2023年9月）		5,848,003
上記のうち、後半（2023年10月から2024年3月）		6,492,997

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。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時が来た。

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、強くて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

(1) 2023 年 4 月から 2023 年 9 月までの採択された補助金

金額実績 第 12 期（2023 年 10 月以降）の営業外収入に計上）

No	案件名	採択された金額
1	中小企業庁事業再構築補助金	9,999,999
2	観光庁 観光コンテンツ造成「中山道魅力倍増プラン」	12,125,000
	計	22,124,999

(2) 2024 年以降の補助金

中山道案件ほか、積極的にチャレンジしていく。