

# 旅行会社の組織とはどうあるべきか、 そして零細旅行者である自社はどうあるべきか

有限会社 Kuche トラベルマスカット

代表取締役 山田 隆

## はじめに

### 旅行産業経営塾との出会い

2025年3月、旅行業第3種登録の目論見をちょうど企てていた時でした。所属するBNI(ビジネス・ネットワーク・インターナショナル)でのご縁から「旅行産業経営塾」の存在を知った瞬間、私の直感「これだ!」と叫びました。そのカリキュラムを目にした瞬間に、すぐに入塾したいという衝動に駆られたのです。

とはいえ私の本業は、夫婦二人三脚で零細のレストランを営む身。厨房を守るのは、私より年上の「姉さん女房」である母ちゃんです。月に一度、土曜日を丸々空けて岐阜から大阪へ通う時間を確保することは、自分勝手には決められません。意を決して母ちゃんに相談したところ、返ってきたのは驚くほど威勢のいい言葉でした。「何を言っとるんや、ぜひ行ってきなさい! その代わり、飲み会まで絶対に参加して、その日は帰ってくるな」。

……なんとも頼もしい引導を渡されたものです。実は母ちゃん、口を開けば「もう飲食業はやめたい」が口癖です。それでも、いざ厨房に立てば一切妥協のない料理を作るので、おかげさまで店の売上は微増し続けています。そんな彼女がこれほど強く私の背中を押したのは、私が旅行業という新たな柱を立てることに自分たちの未来の「希望」を託してくれているからであり、本音は一刻も早く飲食業から脱却したいという切実な願いにあるのだと感じています。

### 卒業論文のテーマ選定と目的

入塾して「論文のテーマを決めなさい」と言われたとき、私の頭には迷いなく一つの問題が浮かんでいました。それは、「これからの組織はどうあるべきか?」ということです。

塾で学んだ数々の事例を、ただの知識で終わらせるのではなく、どうやって自社に落とし込んでいくか。この論文を書くプロセスこそが、散らばった思考を整理し、自分なりの答えを形にする絶好の機会だと考えました。

この論文の目的は、一言で言えば、私がこれから進むべき道を示す「羅針盤」を作ることです。「組織とはどうあるべきか、そして、わが社はどうあるべきか」。ここに記す内容は、トラベルマスカットを支える経営理念そのものです。

将来、もし私が道に迷いそうになったとき。この場所(初心)に立ち返り、次の一步を踏み出すための「変わることはない備忘録」として、私の大義をここに刻みたいと思います。

## 第1章:歴史編

### コロナ禍の試練

弊社は、飲食業に加え結婚式二次会のプロデュースを岐阜でトップシェアと言えるほど手掛けており、2019年当時それだけで年間1,500万円ほどの売上を上げていました。新郎新婦との接点が圧倒的に多いこの仕事は、旅行業と極めて相性が良いもので、結婚式や二次会の目処が立つと、決まって次はハネムーンの話題になります。なぜなら私にとって、それは相談を真っ先に受けられる「入れ食い」の好環境だったからです。事実2020年2月のコロナ禍直前、最後のハワイ渡航には6組ものカップルをハワイウェディングやハネムーンに送り出していました。自らが旅行者として本格的に勝負できる手応えは、当時すでに十分すぎるほどあったのです。

旅行業に勝機を感じていた私は、2019年までの2年間「総合旅行業務取扱管理者」の試験にチャレンジしていました。そして同年に合格したのです。資格も取得できたので旅行業開業でも良かったのですが、旅行業界に詳しい勤務した経験がない私が、いきなり独立開業というもおかしな話です。親会社から学びを得る目的で「旅行業社代理業」とし開業しました。

後述しますが、弊社はずっと内製化にこだわった経営をしてきました。「旅行業社代理業」開業当初から将来、旅行業へステップアップをすることを考えていたことは言うまでもありません。十分な勝算があったため計画的に展望を描いていましたが、もちろんコロナはその計算には入っていませんでした。

2020年4月、セブ島ウェディング、ハワイウェディング、多くのハネムーンの受注はすべて無くなり、結婚式二次会プロデュース業の売上も97%減となりました。

人々の価値観は大きく変わり、コロナが収束した今でも、結婚式二次会はもちろん、結婚式自体もやらない「なし婚」が定着し、入れ食いだったあの日々はもう戻らないことを痛感しています。

### 「他と同じことはやらない」——原点としてのレストラン

独自性へのこだわりは、私の経営の原点にあります。M&Aで「レストラン葡萄屋」を引き継いだ際、私はその店名をあえて変えずに守り抜く道を選びました。看板の変更コストという現実的な判断もありましたが、何よりここは私が18歳からアルバイトとして働き、脱サラを経て戻り、29歳で前オーナーから継承した、私の人生そのものと言える場所だったからです。かつて岐阜市近郊で一世を風靡し、50歳代以上の方なら誰もが知るこの名店を引き継ぐ以上、その名に恥じない「他にはない面白さ」を追求したいと考えた私は、単身ドイツへと渡りました。そこで計4,300本のワインを自ら買い付け、直接輸入して提供するという、当時としては破格の差別化を断行したのです。この「葡萄屋」の名にちなんだ自社輸入ワインは、当時勝機を見出し始めていた結婚式二次会のフリードリンクにもラインナップし、私のオリジナリティ追求の第一歩となりました。インターネット黎明期にドイツ鉄道(DB)の時刻表を駆使して各地を巡った経験は、図らずも現在の旅行業に生きるスキルとなり、輸入の実務経験も海外事業に携わるお客様への助言に繋がっています。こうした過去の独創的な挑戦の積み重ねが、今の私の基盤を形作っているのです。

### 戦略的「内製化」による一貫通貫の価値

弊社の強みは、戦略的な「内製化」にあります。これまでマイクロバスやリムジンの導入、ウェディングドレスの自社制作、さらには司会者やフォトグラファーの採用・育成を徹底して進めてきました。飲食店という「場」を軸に、演出・衣装・記録のすべてを自前で揃える。この「入り口から出口まで丸ごと引き受ける一貫通貫の体制」こそが、高い利益率と顧客満足を生む源泉です。

私は今、この戦略の最後のピースとして「旅行業の自社運営」を決断しました。私たちがプロデュース業で培ってきた「ゼロから物語を組み立てるスキル」は、旅行の企画・手配そのものです。自ら企画し、手配し、責任を持つ。この体制によって、飲食・ウェディング・旅行がようやく一本の太い線につながるのです。

## 需要を逃さない嗅覚と圧倒的な行動力

### 「他と同じことはやらない」—— 20万円のリムジンが教えてくれたこと

私の経営判断の指針は、独自性の重視「他と同じことはやらない」ことです。リムジン導入のきっかけをお話しします。毎週のように結婚式二次会の受注を受け始めていたころ、あるカップル(新郎新婦様)が、リムジンに乗って結婚式場から当店まで移動して来ました。話を聞いてみると、福井県のリムジン業者に依頼しわざわざ岐阜まで呼んだそうです。営業車で緑ナンバーのその車両は、料金が20万円近くもしたのだそうです。「これほどの高額を払ってでも叶えたいニーズがここにあるんだなあ」と、最初は軽く思っていました。

実は翌月も、違うカップルがまた同じようにリムジンで乗りつけたのです。同じ業者の車両でした。ここで需要を確信した私は、即座にヤフオクで車両を調達したのです。

2011年当時、岐阜の田舎でリムジンを持つレストランなど皆無でしたが、この投資判断は大正解でした。自社制作のドレスを纏った新郎新婦を迎え、ゲストが待つ会場へ華やかに登場させる演出は、瞬間に支持を集めました。岐阜市近郊の結婚式場はすべて送迎に行っていましたので、多くの式場のプランナーがこの演出を知り、「他にはないサービス」として多くの新郎新婦をご紹介いただけるまでになったのです。

## 150回の中国渡航と、規格外の「ハンドキャリア」

2008年ごろ、先駆けて名古屋で「結婚式二次会で本格的なウェディングドレス着用」のブームが来ていました。これを岐阜の自店へ持ち込むカップルが現れた始めた時、私の嗅覚が働きました。「これは大きな需要になる」と確信し、その翌月には足掛かりを求めて上海へ飛んでいました。アリババで検索して見つけた会社です。

その後中国各地を巡り、最終的には広東省のウェディングドレス会社と長く付き合うことになったのですが、累計1,000着以上のドレスやタキシード、特注のヒール、アクセサリ類など、演出に繋がるものは何でも、そのほとんどを自らハンドキャリアで輸入しました。

ウェディングドレス業界は、権利的な争いやデザイン盗用などにシビアな世界です。サイズ変化自在のウェディングドレスの、既に特許を取得していた他社に対抗するために、アイデアに変化を加えて「特開2012-140727」にて出願したりもしました。

特筆すべきは、「毎月新作のウェディングドレスを作り続ける」というルーティンを確立したことです。衣装選びに悩む花嫁にとって、選択肢の不足は他店への流出(機会損失)に直結します。

「一事が万事」と言いますが、「一人の希望は万人の希望」と置き換えて考えていました。花嫁の希望を傾聴し、それをデザインに反映させます。

「次の新作は、あなたの意見を取り入れて作りますね」

という一言は、花嫁のハートを強くつなぎとめ、顧客維持における最大の武器となったのです。

## 失敗を突破口に変える「経験の連結」

私の歩みは、決して順風満帆な計画に基づいたものではありません。しかし、現場で泥をかきながら得た「点」のような経験が、いざという時に繋がり、最大の武器になってきました。

かつて中国からオーダーメイドの革靴を輸入した際、この時は実は DHL に依頼したのですが、関税の仕組みを知らず、大阪税関で巨額の納税を迫られるという大きな失敗をしました。革靴は PU(ビニール生地)などと違って、関税率がものすごく高い。素人なんてこんなものです。知らなかったのです。

しかし、そこで立ち止まりませんでした。かつてワインを自己輸入した際にお世話になった「濃飛倉庫運輸(株)」の保税倉庫を頼り、そこから自ら経済産業省へ出向いて「関税割当制度」の適用を勝ち取り、減税を実現させたのです。

保税輸送(デバン)→保税保管→岐阜で通関 という方法です。

一見無謀に見える行動も、過去の「ワイン輸入」という経験があったからこそ、次の一手へ繋げることができました。「すべての経験は、どこかで必ず繋がる」。これが私の信念です。

ローストビーフ用の「カービングワゴン」を広州→成田の便に載せ、成田空港で ANA の職員を驚かせたこともあります。DHL、Fedex へ依頼すれば、20 万円以上の見積もりだったと思います。自分で運べば、超過サイズで数万円でしたが、成田空港では ANA のグランドスタッフさんに随分助けられました。

飛行機で荷物を運ぶノウハウ、図らずとも蓄積したスキルでした。

手段は泥臭くても、自らの足で稼ぎ、自らの手で持ち帰る。この徹底した「現場主義」が、圧倒的なコスト競争力と、他店には真似できないオリジナリティとスキルの向上を生み出しました。

## 戦略的「内製化」: 客単価を 2.5 倍にする仕組み

弊社は結婚式二次会で成長した会社です。

2011 年～2015 年当時、結婚式二次会の飲食費はフリードリンク込みで **3,980 円**でしたが、私の店の客単価は **7,000 円～10,000 円**ありました。なぜ、飲食店の枠を超えた単価設定が可能だったのか。それは、司会、カメラ撮影、トータルプロデュース、景品手配、そして自社制作のウェディングドレスやタキシードといった、本来なら外注する付随サービスをすべて「内製化」していたからです。さらに、岐阜の結婚式場へリムジンでお迎えに上がるという独自のサービスが、この高単価を維持するための強力なフックとなりました。飲食という「点」ではなく、当日の一連の流れを「丸ごと引き受ける体制」こそが、高い利幅と顧客満足を生む源泉です。

## 商品特性と時間の有効利用、リスクヘッジを考える

私の経営哲学の根底には、「時間の有効活用と取捨選択」がありました。図は 2019 年の弊社の売上ポートフォリオです。

時間軸を徹底的にパズルし、リソースを配分してきました。

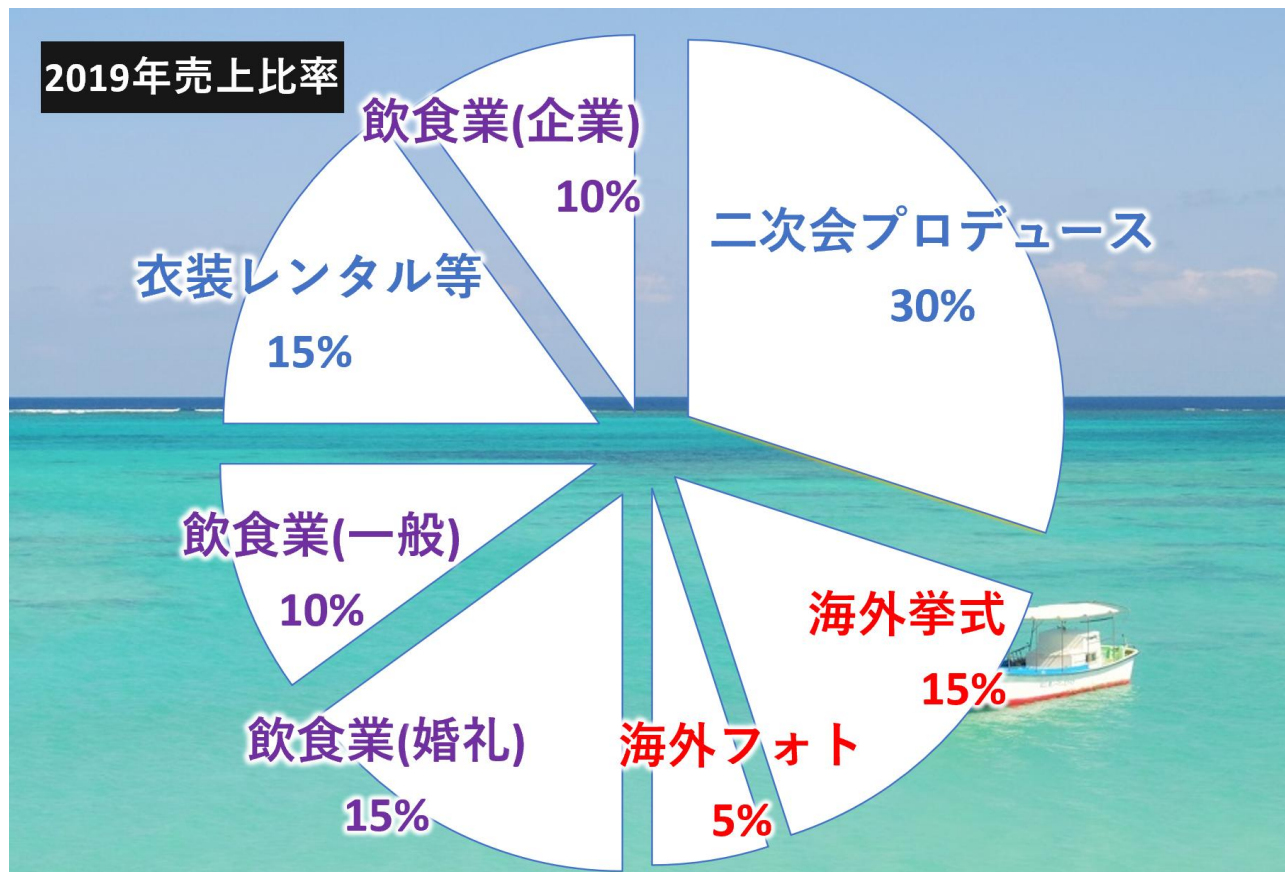
具体的には、

- 平日ランチは一般飲食
- ランチ・ディナー以外の時間は、ドレスレンタル対応
- 忘年会シーズンなど金曜の夜は主に、企業宴会

- 土曜の夜は、結婚式二次会プロデュース
- 土曜と日曜の昼は、婚礼パーティー
- たまに海外に出向く

スタッフは兼任稼働を基本とし、コロナ禍までは無駄のない時間割とっていました。

図. 2019 年売上ポートフォリオ



コロナ収束後の環境変化、「なし婚」の定着という荒波の中で、私のポートフォリオは無残にも崩れ去りましたが、それは図らずも結婚式二次会に売上の大半を委ねていた自身の脆さを知る機会となりました。私はこの痛恨の気づきを糧に、経営哲学を根本からアップデートし、特定のCATEGORYに依存しすぎない強靱な「リスク分散型旅行業ポートフォリオ」を確立しなければなりません。いかなる時代の変遷にも揺るがない多角的な収益基盤を築くことこそが、今の私に課せられた真の進化であると確信しています。

### 需要の糸口を形にする——「観察」と「発想転換」が創る自社運営の旅

私はこれまで、緻密な計画に縛られて動いてきたわけではありません。しかし、常に「需要の糸口」を鋭く捉え、それを自社完結のサービスへと広げる力には強い自負があります。

私のビジネスの根幹にあるのは、徹底した「傾聴と観察」です。現在、店頭には各旅行会社の募集企画パンフレットをあえて並べ、お客様がどの旅に、どの瞬間に手を伸ばすのかを注視しています。お客様に緊張感を与えぬよう、一步引いた場所から静かに見守る。その「手にした瞬間」こそが、まだ言葉にならないニーズが露出する貴重な一瞬だからです。

この観察から得た糸口を形にする際、私は「発想転換の技術」を羅針盤としています。飲食、ウェディング、ワイン輸入、ドレス制作。これまで手掛けてきた多彩な事業のピースを、時には「捨て」、

時には「まとめ」、それらを自在に「掛け合わせる」。この柔軟な思考によって、既存の枠組みを「大きく」超えた独自の価値を再構築していくこと。これこそが、私の歩んできた道です。

さらに、観察から導き出した仮説を瞬時に言語化するため、BNIなどの場を通じ、毎週エレベータープレゼンの訓練を重ねています。お客様が手に取ったパンフレットが何であれ、その背景にある想いを汲み取り、即座に最適な解決策を提示する。そのための「言葉の備え」に妥協はありません。

今回、旅行業の自社運営を決断したのは、この観察から得た「純度の高い想い」を、そのままの形でサービスとして完結させるためです。お客様の想いや私が見出した価値が、他者の手に委ねられたり、制約を多く受けることもあります。

自ら企画・手配し、すべての責任を持つことで、飲食、式典、そして旅という時間が一本の太い線でつながります。「他と同じことはやらない」という指針を胸に、旅行業界においても、これまでになく高付加価値な体験を創造してまいります。

BNIでの活動は満10年になります。毎週1回50秒のビジネスプレゼンを通じ、エレベータープレゼン（ピッチ）を練習しています

## 第2章:実践編 じゃあ今後どうするのか？

### 2025年10月 旅行業 第3種登録

2025年、旅行業第3種登録をするには自社運営に相応の初期投資と維持費がかかります。私は開業にあたり、以下のコストを算出しました。

#### 【開業費(繰延資産として5年償却)】

- 岐阜県旅行業協会 入会金:30万円
- ANTA(全国旅行業協会)入会金:80万円
- 全旅クーポン 入会金:5万円
- 合計:115万円

この115万円を5年の繰延資産として計上し、**年額23万円の償却費用**として管理します。これに加えて、諸会費等のランニングコストを月額約2万円(年額24万円)と見積もりました。弁済業務保証金分担金(供託金)は資産なので、ここでは登場しません。

つまり、年間でおよそ47万円の維持コストが発生することになります。この金額で粗利がすべて自社のものになることと、企画の自由度という付加価値が加えられるならば、このコストは低額と判断しました。

この冷徹な算盤(そろばん)の弾き出しこそが、私が旅行業第3種登録へと踏み切った最大の根拠の1つです。

### 実績が証明する「勝算」とリピーターの存在

私が「旅行業勝算あり」と確信している根拠は、単なる予測ではなく、この2年の間に叩き出した数字の伸びにあります。

- 2024年:旅行取扱高 777万円
- 2025年:旅行取扱高 2,285万円

2023年までは、コロナ禍における減収を補填するための多角化経営に注力しており、旅行業へのリソース配分を抑えざるを得ない状況でした。しかし、環境の変化に伴いそれらの事業を整理・淘汰し、旅行業に本腰を入れ始めたのが2024年~2025年です。いわば「本気を出した初年度」で、取扱高を昨対比で約3倍へと飛躍させたこととなります。

特筆すべきは、その内訳です。これらは決して一見(いちげん)のお客様ばかりではありません。私の頭の中には、すでに3回、4回とリピートしてくださっている8組以上の大切なお客様の顔がはっきりと浮かびます。このリピーター母数は、確実に増える自信があるので、旅行業「勝算ありじゃねー!!」と思った次第です。

とにかく期は熟しました。ANTA 入会必須条件である推薦人2名のハードルがクリアになったこのタイミングで、「旅行業第3種登録」へと至ったのです。

## 取捨選択と「時間」という資源の再配分

2023年12月、私はレストランの運営を「完全予約制」へと180度転換しました。

たとえ2名様でも予約があれば全力で営業しますが、予約がなければ土日であっても店の明かりすら付けない。突然のご来店はすべてお断りする。飲食店としては極めて大胆な、しかし断固とした「取捨選択」を敢行したのです。

それまでは、いつ来るかわからないお客様を待つ「待ちの営業」に、限りある経営資源である「時間」を時に浪費していました。10年以上にわたり結婚式の二次会需要に特化してきた弊害は大きく、コロナ禍を経てその市場が消失した際、急に一般営業へ舵を切ってもお客様はすぐには戻ってくれませんでした。「二次会会場」というイメージが定着しすぎていた後遺症に、長く苦しんできたのです。

しかし、旅行業への本格参入を目指す今、もはや「待ちの営業」は私の目指すスタイルではありません。徹底した時間管理によって生まれた「余白」を、旅行業の準備や自己研鑽に充ててきました。完全予約制のレストランでは、スタッフを最小限に絞り、夫婦で質の高いサービスを追求したことで、客単価はランチで4,000~5,000円、ディナーで6,000~7,000円へと上昇。Googleマップの口コミなど顧客満足度も目に見えて向上しました。まさに、理想的な好循環が始まっています。

この「筋肉質な経営体質」への転換があったからこそ、月に一度の土曜日を経営塾での学びに投じ、旅行業第3種登録という形にする時間を確保できたのです。

当初は、稼ぎ時であるはずの土曜日に店を閉めることに不安を感じる日もありました。しかし、今は違います。「何のために店を閉めるのか」という明確な目的意識が、私の中に揺るぎない信念として根付いています。

## 実証データ(2024年~2025年)が示す高い収益構造

旅行業単体の収益に、自社の内製化サービスを掛け合わせることで生み出される「**統合粗利**」の強さを、具体的な事例から分析しました。

- 2024年2月 石垣島(ワタベウェディング挙式+フォトツアー)：旅行部門粗利8.66%に対し、統合粗利率36.87%
- 2024年8月 ハワイ フォトウェディング：統合粗利率39.51%
- 2024年9月 ハワイ(ワタベウェディング挙式+フォトツアー)：旅行部門粗利5.99%に対し、統合粗利率42.18%
- 2025年6月 宮古島(ワタベウェディング挙式+別カップルを誘致しフォトツアー)：取扱額267万円に対し、統合粗利率24.04%
- 2025年7月 ハワイ フォトツアー：統合粗利率31.92%
- 2025年11月 沖縄本島フォトウェディング：統合粗利率41.59%

これらの数値は、スタッフ旅費など経費をすべて差し引いた上での「**純粋な粗利**」です。特筆すべきは、仕事を通じた「心の充実」です。沖縄やハワイでの出張撮影は、私やスタッフにとっても「旅行気分」を享受しながらハッピーに働ける最高の環境です。現地では顧客も交えた食事や、スタッフとの宴会を通じ、チームの連携はより強固になり、その幸福感がお客様へのさらなるサービス向上へと繋がる好循環を生んでいます。

しかしウェディング事業は利益率が高い一方で受注件数に課題があります。数は多く取れません。複数のポートフォリオを持ち、経営の安定化を図る戦略が必要です。

## 開業後(2025年10月～2026年2月)の受注内容からの分析

表は旅行業第3種登録後に利確した、手配内容18案件の網羅的な記録です。ここでは、案件ごとの粗利率のみならず、実務に投じた「累積時間」から算出される「時間当たり利益」にも着目して考察します。

### 「小さな仕事」の肯定と活動原資の確保

大きな仕事だけに執着せず、生産性を高めた「小さな仕事」を数多くこなすことは、決して否定されるべきではありません。ここ最近の販売合計約349万円に対し、利益率は約46万円(13.17%)となっています。

これらは日々の活動原資として確実に会社を支えています。大きな受注を待つ間も、生産性の高い小規模案件を回し続けることで、組織としての経験値と利益を絶やさない「持続可能な経営」が実現できているのです。

表.第3種登録後 利確した手配内容18案件の網羅的な記録

旅行開始日	手配内容	販売額	粗利益-保険料 -決済手数料+R	利益率	作業 累積時間 (体感値)	時間当たり 利益
2025/10/27	出張用ホテル手配	¥212,687	¥25,687	12.08%	3	¥8,562
2025/11/12	日帰りバスツアー	¥519,400	¥126,395	24.33%	15	¥8,426
2025/11/16	レンタカー手配	¥68,000	¥24,301	35.74%	5	¥4,860
	日帰りバスツアー	¥147,000	¥9,630	6.55%	12	¥803
2025/12/8	誕生日飲み会	¥195,684	¥8,290	4.24%	3	¥2,763
2025/12/12	沖縄 エア+宿	¥28,374	¥5,315	18.73%	1	¥5,315
2025/12/23	JR+ホテル	¥132,600	¥16,491	12.44%	4	¥4,123
2025/12/27	忘年会飲み会	¥55,400	¥5,571	10.06%	1	¥5,571
2025/12/29	送迎バス手配	¥84,770	¥8,477	10.00%	3	¥2,826
2026/1/3	台湾 エア+宿	¥649,428	¥70,443	10.85%	5	¥14,089
2026/1/13	台湾 エア+宿	¥73,646	¥9,214	12.51%	2	¥4,607
2026/1/16	韓国エアオン	¥75,806	¥9,028	11.91%	2	¥4,514
2026/1/17	バリ島エアオン	¥95,775	¥9,675	10.10%	2	¥4,838
2026/1/18	日帰りバスツアー	¥224,520	¥27,456	12.23%	15	¥1,830
2026/1/30	会議会場+飲み会手配	¥215,000	¥10,750	5.00%	2	¥5,375
2026/1/31	会議会場+飲み会手配	¥150,000	¥7,500	5.00%	2	¥3,750
2026/2/23	沖縄エアオン	¥317,220	¥58,560	18.46%	5	¥11,712
2026/2/28	大阪団体ホテル	¥244,000	¥26,700	10.94%	6	¥4,450
合計		¥3,489,310	¥459,483	13.17%	88	¥5,221

### 貸切バスツアーにおける独自の強み — 究極の内製化を目指して

2025年10月、私はもう一つの大きな挑戦を結実させました。「大型二種免許」の取得です。もともと飲食店としてマイクロバスを所有しており、今ではキャンピングカー仕様に改装して寝食を共にするほど車という空間に愛着を持っています。また、コロナ禍には保険営業をする娘からの縁で、ある観光バス会社から代務運転の依頼を受けたことをきっかけに、現在に至るまで経営の傍らバス運行の実務に携わるとい、稀有な経験を積んできました。

こうした現場での「運行実務」と「経営」の両輪を経験する中で、私は一つの決意を固めました。それは、自社で企画するバスツアーにおいて、安全が確保された行程であれば「私自身がハンドルを握る」ということです。

分析データにある2025年11月16日の運行実績(日帰りバスツアー)において、販売額に対する粗利

が 9,630 円 (利益率 6.55%) と、他の案件に比べて低迷しているのには理由があります。本来であれば私自身が運転し、そのギャラ分を含めた高い収益性を確保する計画でした。しかし、免許合格後の 20 時間教習の完了が運行日に間に合わず、他のドライバー委託を余儀なくされた結果です。

しかし、これは決してネガティブな結果ではありません。今後の組織像において、「自らバスを操り、現地の魅力を直接語り、最高の一体感を演出する」という、究極の内製化に向けた準備が整ったことを意味します。運転手・添乗員・企画者という三役を自社でこなすことで、経費を抑えつつ、お客様との距離を極限まで縮めた濃密なツアーを提供できる。この「移動手段まで自前でコントロールできる機動力」こそが、零細旅行業者である弊社の、他社には決して真似できない「攻めの槍」となります。またバスの運転手業界では、私の年齢はまだまだ若いほうに属します。引手あまたのこの業界は、売上補填にも有益です。

また、運転する私の企画には、添乗員としてスタッフをバスに乗せていこうと思っています。沖縄やハワイウェディングで感じられたような、スタッフのやりがいを醸成するためです。

### **DX への挑戦 — 生産性を高めるための「試し打ち」**

表において、極端に利益率が低い日があります。2025 年 12 月 8 日の誕生日飲み会です。それは MICE 事業を模索するための試し打ちとしての宴会手配でした。将来的な生産性の向上を見据え「全旅のまるっとペイメント」の利用を、採算度外視で実証実験を行いました。50 名に声をかけ 33 名が参加したこの案件では、一貫性のある招待状、多様な事前決済、個別領収書の自動発行、リマインダー送信、そして個人情報収集という仕組みを完璧に稼働させることができました。目先の利益よりも「今後に大いに使えるシステム」を習熟し、仕組み化したこと。このプライスレスな効果こそが、次なる「大きな仕事」を少数で回すための強力な武器となります。

### **地元観光資源の内需創出 — 観光バスツアー 53 名の成功事例**

塾の講義でも触れられた「地元の観光資源に内需を起こす」という挑戦を具現化したのが、2025 年 11 月 12 日に実施した地元巡りの日帰りバスツアーです。この企画は、飲食店経営で長年培ってきた宴会手配のノウハウと、異業種団体との強固なパイプを活かした「MICE 的要素」を融合させた、弊社の本領を發揮する案件となりました。

このツアーを通じて再確認したのは、身近にある地元の観光資源であっても「仲間と一緒に楽しく巡る時間と空間」という付加価値が加われば、強力なコンテンツに昇華するということです。意外にも地元資源に訪れたことがない方は多く、本企画は非常に高い評価をいただきました。すでにこの成功モデルは、他団体への横展開を見据えて事例共有を始めており、地域貢献と収益性を両立させる、弊社の新たな「攻めの槍」としての地位を確立しています。

### **けして侮れない収益源 高生産性・スピード重視(エア・ホテル手配)**

海外航空券(エアオン)やホテルの手配は、利幅こそ 10~18% 程度ですが、実務時間は 1~2 時間と短く、時間当たり利益は 4,000 円~14,000 円に達します。

これらは OTA(オンライン旅行会社)との価格競争に晒されやすい領域ですが、私はここに「安心という付加価値」を添えることで、着実に利益を積み上げています。具体的には、すべてのお客様にフルカバーの保険付保を強く推奨し、相応の企画料を頂戴しています。

航空券の手配に不慣れで不安を抱えるお客様は一定数存在し、そうした方々は決して OTA の価格を引き合いに出しません。一方で、安心よりも安さを優先し、OTA と相見積もりされる方は、私のサービスの

対象外として「取捨選択」しています。限られた経営資源を、信頼を寄せてくださるお客様に集中させるための断固とした方針です。

## 旅行業ポートフォリオ 2026年のイメージ

### 1. 高付加価値・全力投球の「ウェディング」

自社運営(旅行業第3種)となった今、たまに受注するウェディング案件は、これまで以上に「全力」で取り組みます。内製化されたドレス・フォト・演出をフル稼働させ、圧倒的な感動を提供することで、高い粗利を確保すると同時に、将来の「一般旅行リピーター」となる種をまきます。

### 2. 高生産性・関係維持の「個人手配(エア・ホテルオン)」

航空券手配などの「小さな仕事」は、生産性の向上を徹底します。これらは顧客との接点を維持し、日常的な「旅の相談役」としてのポジションを保持するための重要な基盤です。短い拘束時間で着実に収益を上げ、経営のベースを支えます。

### 3. 安定収益・MICE 的アプローチの「企業・団体手配」

飲食店経営を通じて築いてきた企業や諸団体とのパイプを最大限に活かせるのが、「会議・会合手配」という領域です。これは単に会場を押さえるだけの作業ではなく、幹事様の負担を劇的に軽減する「プロデュース力」を発揮することで、安定した BtoB の収益源を確立する極めて重要な事業です。

特筆すべきは、この事業が持つ高い波及効果です。会合手配を通じて企業のキーマンや組織との接点を増大させることは、その後続く「慰安旅行」や「出張旅行」の受注へと繋がる確実な「橋掛け」となりえます。信頼があるからこそ、幹事様は煩雑な手配も安心して託していただけます。一見「薄利」に見える細かな会合手配であっても、それを戦略的な入り口と位置づけることで、ライフイベントからビジネスシーンまでを網羅する、盤石な顧客ポートフォリオの構築を可能にしていきます。

### 4. 攻めの「観光バス・グループ企画」

観光バスを利用した企画は、今後の「攻め」の主軸です。特に 60~70 代の女性グループなど、アクティブなシニア層との接点を強化します。「仲良しグループ」が求める、自分たちでは作れない魅力的な企画を提案し、熱狂的なファンを増やす努力を継続します。2026 年後半には、旅行業第 2 種へのグレードアップも狙います。

## AI で改善を。「多輪経営」の為の、生産性向上を狙います

弊社の飲食業は、完全予約制を徹底しているので、稼働集中はあまりありません。ハレの日のお祝い用途が多くゆっくりと食事したい、ちょっと高めの価格設定です。完全個室で提供しています。ですから提供スピードもかなりゆっくりで、意外と食事のサービス中のバックグラウンドでは、エアの手配なんかをやったりもしています。

他の仕事の予定があれば、容赦なく飲食店はクローズします。オンライン予約の設定をポチっとするだけなので、便利な世の中です。

それでも課題はありました。飲食店のオンライン予約が打ち合わせに被っていたり、他にも見積書の製作に時間を要したり。面倒だなと思った仕事を、最近では GEMINI に解決してもらっています。懇切丁寧に GEMINI 様に改善したい内容を相談すると、Google の GAS (Google Apps Script) をご教授頂けます。エラーは起こりますがその内容をまた GEMINI に伝えると、素早く解決策を示してくれます。伝え方はかんたんです。エラー画面を画面写メして、見せるだけです。

こうして 2025 年 10 月 弊社の DX 環境は向上しました。

- ホットペッパーグルメの予約を Google カレンダーに自動プロット化
- 打合せのオファーを Google カレンダーに自動プロット化
- 公式 LINE での見積もりシステムを構築
- 旅行用見積もりマスターをワンボタンで複製し、同時に作成日、顧客名、旅行開始日など一意である顧客固有の情報をうい、フォルダ名とファイル名を作成するようにプログラム

多輪経営が便利に行えるように整備されつつあります

## 経験値がブランドになる——「型破り」な旅行業者が仕掛けるデジタル時代の接客

どんなに優れた「需要の糸口」を見つけても、私という人間は一人しかいません。時間という制約の中で、いかに新鮮な情報を、熱量を下げずに届けるか。その答えとして、私は 2025 年、YouTube での発信を開始しました。

狙っているのは、再生数による収益ではありません。私という人間を知るお客様に、嘘のない情報を的確に、そして「私というキャラ」を隠さず伝えること。それこそが、究極の安心感に繋がると信じているからです。

初めて投稿した 2025 年 7 月の釜山の視察動画があります。嬉しいことに、この動画をじっくりご覧になったお客様から、8 月の釜山旅行の受注をいただきました。これは私にとって、単なる視聴数以上の、真の意味での「信頼の収益化」でした。

私は、既存の旅行業界の常識には染まっていません。旅行会社の実務経験もなければ、組織に縛られた働き方もしてきていません。しかし、だからこそ「知らない新天地を見てみたい」という純粋な好奇心に従い、お客様と同じ目線で、あるいは一歩先を歩く先導者として、自らの足で経験値を積み上げることが必須だと考えています。

2026 年 1 月 12 日。この卒業論文の提出期限という節目、私は「洋上の旅、海外クルーズ」という新たな初挑戦の中に身を置いています。

「自ら体験し、自ら語る」。

この荒っぽくも真っ直ぐなスタイルを、動画を通じて発信し続けることで、既存の旅行業にはない独自のブランディングを確立していきます。飲食、ウェディング、ワイン、そして旅。すべての経験を一本の線でつなぎ、私にしか創れない「高付加価値な体験」を、これからも形にしていきます。

## 終章:おわりに

### 初心を忘れない羅針盤

「旅行会社の組織とはどうあるべきか、そして零細旅行者である自社はどうあるべきか」。この問いに対する私の答えは、明確です。

零細自社が目指すべきは、大手のような物量作戦や分業制ではありません。プロデュースから手配、そして当日までを自前でやり遂げる「一気通貫のプロ意識」と、勇気を持って「やらないこと」を決め、限られた時間を最大価値に変える「効率的な経営判断」を併せ持つ組織です。

そして何より、この論文の冒頭で記した通り、私の原動力は「母ちゃん」を飲食業の重圧から解放し、共に新しい未来を切り拓くことにあります。有言実行の証として手にした旅行業第3種登録は、ゴールではなく、新たな航海の始まりです。この論文に刻んだ「内製化へのこだわり」と「時間管理の哲学」を羅針盤とし、初心を忘れることなく、一歩ずつ、しかし力強く攻めの営業へと転じていくことをここに誓います。

### 理想の組織像と、これからの人生の歩み

私が考える理想の旅行業組織とは、単なるサービス提供者と受取人の関係ではありません。それは、お客様とともに最高の企画を創り上げ、提案者である自分たち自身も心から楽しむことができる組織です。適正な利益を確保した上で、自分たちが心の底からワクワクできる企画を提供すること。そして、情報の「鮮度」を維持するために、新天地への視察という名の「挑戦」を決して欠かさないこと。現場で得る瑞々しい発見こそが、他にはない独自の提案力へと昇華されるのです。

55歳になった今、私はこれまでの人生を振り返ります。かつて飲食店という「籠の中」で、汗水流して長時間働いてきた経験があるからこそ、これからの人生は、自分の魂が求める活動をさらに充実させていきたいと切に願っています。

体力の続く限り、愛着のある飲食店を無理のない範囲で継続しつつ、情熱を注げる旅行業との「多輪」を力強く回していく。この自由で情熱的なスタイルこそが、私という一人の経営者が目指すべき「あるべき姿」なのです。

そして最後に、もしも将来、私の後継を志す者が現れたとき。この論文に記した、泥臭くも純粋な「思い」に共感してくれるならば、私はその者を全力で応援したいと思っています。

「他と同じことはやらない」。この指針を胸に、私はこれからも自らの経験値を積み上げ、唯一無二の旅を創り続けていきます。

2026年1月12日

洋上にて