

---

## 日本旅行グループ中期経営計画 2022～2025 について

---

株式会社日本旅行（本社：東京都中央区、代表取締役社長：小谷野悦光）は、新型コロナウイルスの世界的流行、およびこれによるマーケットの激変を踏まえて中期経営計画の見直しを検討してまいりましたが、「日本旅行グループ中期経営計画 2022～2025」を新たに策定し、具体的取組を開始致します。

2020年度からスタートした中期経営計画「TRANSFORM 2025」は、開始と同時期に発生したコロナ禍の影響拡大を受けて計画をいったん凍結し、今後の取り組みの方向性について検討を進めてまいりました。

この間、当社におきましては、グループ全体での店頭店舗の大幅な縮小や要員体制の最適化、アライアンスの拡大による非旅行業分野への取組拡大など、生き残りに向けた構造改革に取り組んでまいりましたが、この度、マーケットが「コロナ禍以前には戻らない」ことを前提に、当社が進む方向性の明確化を図るべく、新たな中期経営計画をスタートさせることとしたものです。

新たな中期経営計画の着実な推進、完遂により、ウィズコロナでの生き残り、構造改革の成果による持続的成長の実現に取り組んでまいります。

---

このリリースに関するお問い合わせ先

**株式会社日本旅行**

秘書広報部 広報担当 TEL 03-6895-7860

東京都中央区日本橋 1-19-1 日本橋ダイヤビルディング 12階

## 1. 計画概要

### (1) 計画名称

日本旅行グループ中期経営計画 2022～2025

### (2) 計画期間

2022年度～2025年度（4ヶ年計画）

※2025年度のゴールに向け、2022年度を構造改革期として抜本的構造改革の具体化に取り組むとともに、2023年度～2025年度を発展成長期と位置付け、構造改革の定着化とその成果に基づく持続的成長の実現に取り組む。

○計画の全体像

	2022年度	2023年度～2025年度
区分	構造改革期	発展成長期
位置付け	ウィズコロナでの生き残り と ビジネスモデルの変革	構造改革の成果による 持続的成長
主な 取り組み	<ul style="list-style-type: none"><li>・緊急経費対策の継続</li><li>・事業構造の改革 ⇒非旅行業分野をはじめ需要があり 収益性が高い分野へのシフト</li><li>⇒アライアンス・事業共創の推進</li><li>・運営体制の見直し ⇒店舗や要員体制等の最適化</li><li>・事業ポートフォリオ経営 (2022年度～先行実施)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・事業ポートフォリオ経営 (2023年度～本格実施)</li><li>・構造改革の定着化</li><li>・アライアンスの拡大</li><li>・DXの加速化</li></ul>
業績	早期黒字化	利益拡大

### (3) 企業ビジョン

アライアンスパートナーとの共創でお客様の求める価値を実現する、  
「顧客と地域のソリューション企業グループ」

### (4) 経営目標

#### 1. 構造転換の実現

ソリューション事業収益シェア（ツーリズム事業・インバウンド事業 収益シェア）  
2019年度 40%（60%）⇒2025年度 68%（32%）

#### 2. 収益性の向上

営業利益率（営業利益/売上総利益）  
2019年度2.3% ⇒ 2025年度 5.0%

#### 3. 社員の挑戦と満足度の向上

## (5) 事業戦略 (全体)

<p><b>1. 事業ポートフォリオ経営へ転換し、経営資源を最適配分</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織知が迅速に全社共有される組織へ再編</li> <li>※ツーリズム事業は2022年度より、ソリューション事業を含む全事業で2023年度より移行</li> <li>・エリア単位から事業単位の経営管理へ転換、経営資源を最適配分</li> </ul> <p><b>2. ソリューション事業に人材をシフト、収益を拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公務・地域、教育、企業、ビジネストラベルを4本柱に法人営業をソリューション事業に転換</li> <li>・DXやSDGsを中心としたアライアンスにより非旅行業分野を拡大</li> </ul> <p><b>3. ツーリズム事業のビジネスモデル変革と効率化により利益を確保</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・Web特化の推進、ウォークイン店舗は基本的に完全予約制へ</li> <li>・海外旅行事業はソリューション事業への対応を強化</li> </ul> <p><b>4. アライアンスの積極的推進により新たな事業領域を共創</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アライアンスによる各分野の能力獲得 (DX・SDGs等) とプラットフォーム化を積極推進</li> </ul> <p><b>5. JR西日本グループにおけるツーリズム事業のデジタル化を実現し、グループ収益を最大化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・JR西日本グループとのシナジーを發揮</li> </ul>
--

## 2. 具体的取組

### (1) 事業ポートフォリオ経営

- ・従来のエリア (営業本部) 単位から、事業ごとに統合した新たな事業領域単位の経営に転換
- ※ツーリズム事業は2022年度より、ソリューション事業を含めた全事業で2023年度より移行
- ・事業領域を新たに設定し、事業ごとに利益の最大化を推進

事業領域		目指す姿
収益事業	ソリューション事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ソリューション事業への転換と要員シフトによる利益成長の実現</li> <li>○事業別ポートフォリオ経営の定着、リスクに強い体質の確立</li> </ul>
	公務・地域 ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>○中央省庁や地方自治体に対する広範なソリューションの提供</li> <li>○様々な事業者とのアライアンスを通じた地域経済活性化への貢献</li> </ul>
	教育ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>○産官学連携による新たな価値の創出と新ビジネス領域の拡大</li> <li>○SDGsやSociety5.0など教育全般を踏まえたソリューションの提供</li> </ul>
	企業ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>○顧客の「企業ブランド」向上に貢献するソリューションの提供</li> <li>○SDGsをはじめとするアライアンスパートナーとの新しい価値創出</li> </ul>
	ビジネストラベル ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>○法人顧客の出張管理業務全般のデジタル化への貢献</li> <li>○グループ内外各社との連携による顧客対応の強化と効率化の推進</li> </ul>
	ツーリズム事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>○地域の観光業を軸とした地域活性化に貢献する地域振興事業へ</li> <li>○JR西日本グループにおけるツーリズム事業のDX</li> <li>○Webを基軸とした仕入・造成・販売の一体化、着地商品の充実</li> </ul>
	インバウンド事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>○旅行手配事業における欧米豪の観光型、アジアのMICEへの特化</li> <li>○多様な価値観に基づくインバウンド人材の拡充</li> </ul>
横断取組	事業共創・DX・ SDGs・Maasなど	<ul style="list-style-type: none"> <li>○アライアンス ○システム連携によるDX提案</li> <li>○社会貢献事業 (SDGs、Maas等) ○着地コンテンツの充実など</li> </ul>
	JR横断ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>○JR西日本グループにおけるシナジー發揮</li> </ul>

## (2) 事業別取組

### <収益事業>

#### ①ソリューション事業

<b>顧客と地域の課題解決に貢献する「ソリューション事業」へ転換</b>
--------------------------------------

- ・事業を「公務・地域」「教育」「企業」「ビジネストラベル」の4事業群に区分し、マーケット環境やエリア特性等を踏まえた経営資源の最適配分を推進
- ・事業領域の拡大に応じ、コンプライアンスを前提とした着実な業務運営をさらに徹底

##### a. 公務・地域ソリューション

- ・観光関連の受託事業に加え、各地域の経済対策事業や各種事務局業務（BPO事業）など、公務に係わる広範なソリューション提供を推進
- ・企画、分析や地域コンサルティングなど社内人材の育成強化とともに、DX関連やSDGsなどアライアンスの拡充により、取扱領域の拡大と対応能力の強化を推進
- ・JR西日本グループ全体で推進する地域共生の取り組みとの連動をさらに強化

##### b. 教育ソリューション

- ・アライアンスパートナーの拡大により、学校が抱える課題に対するソリューションを旅行分野にとらわれずに拡充
- ・特に、サステナブル・ブランド国際会議に係わる展開などSDGsの取り組みに加え、ICT教育やSTEAM教育などSociety5.0に係わるソリューションを強化
- ・大都市圏への経営資源のシフトとともに、各地域においてはシステム活用を含めた効率運営を推進

##### c. 企業ソリューション

- ・アライアンスパートナーとの連携を通じて健康経営などSDGsに基づく課題解決を提供するとともに、他事業における顧客企業のパートナー化を推進  
(顧客からパートナーへ、パートナーから顧客へ)
- ・ハイブリッド型MICEなど環境変化に応じたサービスメニューの拡充を推進
- ・SFA (Sales Force Automation) の活用やリモート営業、法人向けWebサイトの拡充、共通業務のセントラル化など、業務プロセスを含めたDXを推進

##### d. ビジネストラベル事業

- ・JR西日本「e5489 コーポレートサービス」をはじめとしたJRオンラインツールや各種セルフブッキングなどシステムの機能強化に取り組むとともに、顧客の利便性向上やコスト削減に資する新たなサービスメニューの開発を推進
- ・経費精算システムや会計システムなど法人顧客が使用する各種基幹システムとの関係を拡充
- ・システムの導入拡大に向け、アライアンスパートナーの拡大と共同営業の強化を推進

## ②ツーリズム事業

### Web基軸の事業再編とDXにより「地域産業振興事業」へ転換

- ・個人旅行に係わる商品造成・仕入部門と販売部門（Web・リアル）の一体運営と着地シフトにより、着地商品を拡充  
（2022年「赤い風船50周年」、2025年「大阪・関西万博」も契機）
- ・全商品におけるWeb基軸への転換と店舗運営の見極めを継続的に推進するとともに、Web上でのコンサルティング（空間店舗）などDXとリアルの特長を活かした運営を継進

#### a.ダイレクトマーケティング

- ・JRセットプランを機軸とするWeb販売の強化に向け、OTAを含めた他社との連携を強化
- ・分析データの活用によりUI/UXの強化に向けた新機能の開発に取り組むとともに、Web上のプロモーションを一層強化
- ・店頭店舗における予約制の拡充により、「安心・安全」の確保や利便性向上を推進するとともに、店舗スペースを活用した新たな事業の展開やリアルならではのコンサルティングを一層深度化

#### b.アライアンスマーケティング

- ・企画商品の販売を中心とした従来の「提携販売」から、各ソリューション事業（公務・地域、教育、企業、ビジネストラベル）での連携など、旅行商品にとらわれない「アライアンスマーケティング」への転換を推進
- ・当社の強みであるJRセットプランを機軸に他社とのWebでのアライアンスを加速化
- ・地域旅行会社等との連携に加え、未来宿泊クーポンや地域観光支援事業などツーリズムに係わる自治体との連携を一層強化

#### c.国内旅行事業

- ・商品企画部門と仕入部門の一体運営によって着地中心の事業運営に転換し、各地域との密接な連携を軸に着地商品の造成を徹底強化
- ・山陽、北陸新幹線沿線やJRDCとの連動など、JR西日本をはじめとしたJR各社との連携を一層強化し、JRセットプランのさらなる拡充を推進
- ・Maasにおける着地商品の拡充や自治体等への提案営業の推進などにより、JR西日本グループツーリズム事業のデジタル化（DX）に貢献
- ・各地域とのさらなる連携により、SDGsをはじめとしたサステナブルツーリズムへの取り組みを一層強化

#### d.海外旅行事業 ※需要回復期を想定

- ・海外教育コンテンツの拡充や情報発信の強化、ユニークベニューの充実などソリューション事業に対する対応を強化
- ・ツーリズム事業においては、ヨーロッパ商品のさらなる充実とともに、全商品におけるWeb対応強化を推進

### ③インバウンド事業 ※需要回復期を想定

- ・欧州や米州、豪州への取り組みを積極強化するとともに、MICEや富裕層、クルーズマーケットへの重点営業を推進
- ・大阪・関西万博をインバウンド拡大の絶好機ととらえ、JR西日本グループとの連携のもと取り組みを推進
- ・グローバルかつ多様な価値観をベースとしたインバウンドに係わる人材育成を一層強化

### <横断取組>

#### ①事業共創・DX・SDGs・Maas

- ・事業領域の拡大や新たな事業の創造に向け、SDGsやDXなどに係わるアライアンスパートナーの拡大を積極的に推進
- ・公務・地域、教育、企業、ビジネストラベルの各ソリューション事業に係わる提案メニューの拡充や、ツーリズム事業でのWeb基軸への転換など、各分野でDXを推進
- ・SDGs未来都市をはじめとした自治体との連携や教育ソリューション事業での展開、カーボンゼロJRセットプランの展開など、事業を通じたSDGsをさらに推進
- ・JR西日本「setowa」や「WESTER」との連携を機軸としたMaas事業の展開を加速化するとともに、各地域商品券のデジタル化や地域通貨・ポイント、デジタルパスの発行事業などスーパーシティ（キャッシュレス）の実現に向けた自治体等への提案を拡充

#### ②JR横断ソリューション

- ・JR西日本グループ全体で推進する各事業を統括的に推進（ワンストップ窓口機能の強化）
- ・特に、着地商品や着地コンテンツ開発など、各地域の活性化、送客拡大に向けた取り組みを強化

### (3) 計画数値

- ・2025年度：売上総利益300億円、営業損益：15億円を計画

※2027年度では、営業収益360億円、営業損益27億円を目論む

※設備投資は、4ヶ年合計40億円（システム35億円、リアル拠点対応5億円）を計画

（参考）2016～2019年度設備投資実績：合計33億円（システム23億円、リアル拠点対応10億円）

### ○売上総利益の実績・計画

