

**2027 - 2030 年 10 月期 新中期経営計画説明会における Q & A (要旨)**  
**日 時 : 2026 年 6 月 12 日 (金) 17 時 15 分 ~ 18 時 25 分**

**Q1 : 新中期経営計画における「グロース領域」の M&A で注目している業界・領域について**

グロース領域の M&A 投資においては、当社の基盤である旅行事業とのシナジーが見込める「金融事業」や、現在も展開している「人材派遣事業（外国人労働者を日本国内の各種業界への人材派遣等）」、および現在実証実験（PoC）を進めている「飲食事業」などを中心に検討・投資を進めていく方針です。

また、コーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）による投資においては、今後の市場成長が強く見込まれる宇宙領域、AI（人工知能）、およびインターネットテクノロジー系のビジネスに注目しており、これら成長領域へ積極的にリソースを投入していきます。

**Q2 : 日本人向け海外旅行事業（コア領域）の依存度を下げ、ネクストコア・グロース領域の割合に重点を置く背景と課題感について**

前中期経営計画の 3 年間で振り返る中で、外部環境の変化に伴い日本人の海外旅行者数が当社の想定以上に回復しきっていない現状があり、市場環境をよりシビアに見極める必要があると判断しました。日本人の海外旅行（レジャー・法人）における圧倒的ナンバーワンのポジションは引き続き目指すものの、国内の人口減少問題や、消費者の可処分時間が他産業に分散している現状を踏まえると、旅行事業一本に依存し続けることは経営リスクに繋がります。

そのため、現在の安定したキャッシュエンジン（旅行事業）が健在なうちに、早急に「次の収益の柱」を確立すべく、ネクストコアやグロース領域への M&A 投資および人的リソースの再配置を積極的に進めることとしました。2030 年には、ネクストコアに位置づける「ホテル事業」「グローバルトラベル事業（外国人旅行・第三国間旅行）」「法人事業（MICE・BTM・自治体向け等）」「グロース領域」の 4 事業がそれぞれバランス良く成長し、営業利益がコア領域（海外旅行事業）を上回る水準へと成長させることを目指しています。

**Q3 : 投資総額 1,000 億円のポートフォリオと、M&A 枠 400 億円の各事業への配分目安について**

新中期経営計画における成長投資総額 1,000 億円（システム・設備・AI 投資、ホテル投資を含む）は、主に毎年想定される 250 億~300 億円規模の営業キャッシュフローを原資として振り分けまします。そのうち、M&A 投資枠として設定している 400 億円の事業別の配分目安（ポートフォリオ）は、原則としてコア領域：2 割、ネクストコア領域：5 割、グロース領域：3 割とし、規律あるバランス型の投資配分を行う計画です。ただし、これらはあくまで目安であり、実際の案件の重要性やタイミングに応じて機動的に対応します。例えば、旅行業界内の再編などによりコア領域（旅行事業）における大型 M&A 案件が発生した場合には、コア領域への配分を大きく引き上げるなど、柔軟な経営判断を行っていきます。また、この 400 億円の M&A 枠とは別に、ホテル事業に対しては単体で創出されるキャッシュを原資に、年間 100 億円以上の継続的な設備投資・開発投資を計画しています。コロナ禍は有利子負債の償還を中心に行ってきたが、営業 CF を投資 CF へ投入し、そこでの利益で自己資本を厚くしたいと考えています。

#### **Q4：新中期経営計画を例年より半年先駆けて（第2四半期時点で）開示された理由について**

当社のビジネスは先行予約がベースとなる特性上、すでに実質的な来期の動きが始まっているため、今回のタイミングでの開示は決して早すぎるものではないと考えています。今回、入念に練り上げた計画を第2四半期の段階で公表した最大の理由は「スピード感の重視」と「実行のための時間の確保」です。業績目標の達成に向け、いち早く新方針を社内に浸透させ、次期（第47期）および2030年に向けた具体的な変革のアクションへ早期に走り出すために、このタイミングでの開示としました。

#### **Q5：コア領域（日本人向け海外旅行事業）の営業利益50億円増益に向けたロードマップと、AIやテクノロジーによる生産性改善のイメージについて**

コア領域における50億円の増益に向けては、売上高の緩やかな成長とテクノロジー活用による大幅な効率化の両面からアプローチします。

現在の旅行市場では、多くの競合他社が特定分野（高単価商品やB2B事業など）へシフトしており、マス向けのボリューム層への需要喚起を獲得できる旅行会社が手薄で、そこに空白域があると考えています。市場全体の回復が緩やかであっても、当社は強みである全方位のレジャー旅行において着実にシェアを拡大することで、トップラインを確保します。また、AI・テクノロジーの活用は労働集約型であった従来のビジネスモデルを脱却する好機と捉えています。以前より着手していた基幹システムの刷新に加え、急速に進化するAIテクノロジーをフロント・バックオフィスのオペレーションへ先んじて導入します。これにより、販管費や原価を強力に抑制し、利益率を抜本的に改善できる硬い計画であると捉えています。

#### **Q6：グローバルトラベル事業における2030年の取扱高3,000億円目標の妥当性と、ノンジャパニーズ市場を攻略する差別化アプローチについて**

当社が定義するグローバルトラベル事業（日本発着を除く第三国間旅行および海外での受客事業）は、今期ですでに約2,400億円規模まで取扱高が積み上がっており、2030年の取扱高3,000億円、および全社利益配分における「日本人の受客事業とグローバルトラベル事業の5対5」という目標は極めて現実的かつ想定内の計画です。

これまでは世界各地に広がるリアルネットワークの強みをクロスセル（相互販売）に活かしてきれていない点や、一部の拠点において十分な受客（インバウンド受け入れ）体制が整っていないという課題がありました。今中計ではこれらを確実に解消し、訪日事業および全拠点で強固な受客体制を強化していきます。

また、従来のB2C（個人向け）の強みに加え、当社グループ内に世界的なB2B（法人・事業者向け）市場を請け負っている会社もあり、更なるシェア拡大を狙う「グローバルセールス本部」を新設しました。さらに、ニューヨークでの「XRバス」運行開始をはじめとする、独自性の高いオリジナル観光コンテンツの開発・強化（コンテンツ事業への注力）を進めることで、他社との明確な差別化を図り、収益力を拡大していきます。

## Q7：ホテル事業における今後の投資計画と、建設費高騰に対する開発モデルの変更について

ホテル事業においては、東南アジアや未進出の欧州エリア、あるいは国内主要都市への展開方針に変更はありませんが、昨今の建設資材・人件費の急激な高騰や新規物件の利回り低下に鑑み、開発手法を柔軟に変更しています。

具体的には、コロナ前のような「100室以上の大型ホテルをゼロから単体で建築する」という手法だけに頼るのではなく、市場適性の高い「アパートメントホテル」の展開や、すでに国内で稼働している既存ホテルの周辺エリアに小規模なアパートメント棟を増設する手法へとシフトしています。さらに、既存の建物（既存ホテルや商業ビルなど）を取得し、リノベーションによって自社ブランドへ一新するコンバージョン（用途転換）開発も積極的に進めています。

なお、すでに開業計画が決定している「沖縄・那覇」および「広島」の2物件については予定通り進めており、2030年までに開業する見込みです。海外展開についても、日本人旅客の確実な双客シナジーが見込める韓国などの強みを持つ主要都市を中心に、地政学リスクを慎重に見極めながら案件の精査を進めていきます。

## Q8：他社が「高単価・富裕層シフト」を進める中で、あえて「Low Price（お得感）」にこだわる理由と強みについて

当社が掲げる「Low Price」とは、単に価格が安いだけの「安かろう悪かろう」ではなく、「提供されるサービスや内容に対して、価格が非常にリーズナブル（お得感がある）」という価値提供のあり方を示しています。誰もが気軽に海外へ行ける手頃で価値あるツアーを安定して供給し続けることは、創業以来の当社のアイデンティティであり、競争環境が変化する市場において、確固たるナンバーワンのポジション（圧倒的なシェア）を獲得するための強みであると考えています。

## Q9：足元の株価に対する認識と、今後の市場からの評価（キャピタルゲイン）に向けた施策について

現在の株価水準については、過去に類を見ないほど激しい外部環境の変化や地政学リスクの発生に対し、市場からややネガティブに捉えられすぎている（過小評価されている）という認識を持っており、本来の企業価値に対して低い水準にあると考えています。ただし、これもひとつの現実として真摯に受け止めています。

現状の評価を上げていくためには、外部環境に左右されにくいビジネスモデルへの変革を実施することが第一です。今回発表した新中期経営計画のアクションを着実に実行し、コア領域での圧倒的なシェア獲得と、テクノロジー導入による収益性改善、そして第2・第3・第4の収益の柱（ネクストコア・グロース領域）の成長を「営業利益」という具体的な数字としてマーケットに示していくことで、株価は自ずと大きく適正水準へ回復していくものと考えています。

## Q10：澤田社長の就任後、約半年を経て感じた就任前の認識とのギャップ（強みと今後の変革の必要性）について

就任後、国内外の多くの現場や店舗を直接回りましたが、事前の認識以上に当社の経営基盤（レジャー旅行領域において自社でしっかりと安定的に稼げる体制）は非常に強固であると改めて実感しており、ポジティブな手応えを得ています。ここまで強固な顧客基盤とブランド力を持つ企業は、現在の国内旅行業界を見渡しても稀有な存在です。

一方で、収益性の向上には大きな課題感を持っています。現時点で総取扱高に対する営業利益率は2%に満たない水準であり、これを劇的に変える必要があります。幸いにも、現在は生成AIやデジタルテクノロジーが爆発的に進化している変革期であり、労働集約型のモデルから先んじて脱却を推進することで、販管費や原価率を大幅に抑制し、利益率を引き上げられる確固たる自信を深めています。

また、人口減少や消費者の余暇時間の多様化といったマクロ環境のリスクを見据えると、現在の強固な旅行基盤が健在な今のうちに、5年、10年先を見据えて「旅行事業以外の領域」も含めた第2・第3・第4の収益の柱への種まき（ホテル、法人、グロース事業の育成）を徹底することが、2030年に向けた最も重要な変革であると考えています。他社の動向を模倣するのではなく、当社ならではのオリジナリティを徹底的に磨き上げることで、さらなる成長を遂げていきたいと考えています。