

中期経営計画見直しの方向性について

株式会社日本旅行（本社：東京都中央区、代表取締役社長：堀坂明弘）では、2020年度より2025年度を最終年度とする中期経営計画「TRANSFORM 2025」－ Evolution for Customers －を推進してまいりましたが、新型コロナウイルス感染症の世界的流行、およびこれによるマーケット環境の激変を踏まえ、以下の方向性にて計画の見直しを行います。

中期経営計画「TRANSFORM 2025」は、2020～2022年度をフェーズ1（基盤整備）、2023～2025年度をフェーズ2（追加対応・刈り取り）として計画しておりましたが、昨年来の新型コロナウイルス感染症の世界的流行により、海外旅行およびインバウンドの「需要消滅」に加え、国内においても二度にわたる緊急事態宣言の発令等により流動が大幅に減少、またコロナ禍を契機にWebシフトをはじめとしたマーケットの構造変化がさらに加速化するなど、計画の前提が大きく変動する状況となりました。

そのため、当社グループにおきましては、マーケット環境に応じて取り組みを変化させ、または大幅に前倒しで実行するため、中期経営計画の見直しを行うこととしました。

計画見直しの方向性は以下のとおりとなりますが、マーケットがコロナ禍以前には戻らないことを前提に、2021～2022年度を構造改革期、2023～2025年度を発展成長期と位置付けるとともに、変化に対応した「抜本的構造改革」（事業構造の改革/ビジネスモデルの変革、運営体制・コスト構造の見直し）の着実な推進により、ウィズコロナでの生き残りとおアフターコロナでの持続的成長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

担当：桑名・宇野・井村

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. 前提認識

- (1) あらゆる分野で、コロナ禍以前には戻らない。
- (2) Web需要が大幅に拡大する一方、店舗需要は縮小する。
- (3) 企業関連の需要は当面厳しい状況が続く。

2. 中期経営計画見直しの方向性

(1) 基本戦略

コロナ禍以前に戻らないことを前提に、強化分野と縮小分野を明確化するとともに、変化に対応した「抜本的構造改革」(事業構造の改革/ビジネスモデルの変革、運営体制・コスト構造の見直し)を推し進め、ウィズコロナでの生き残りとアフターコロナでの持続的成長をめざす。

(2) 基本フレーム

①計画名称：中期経営計画「TRANSFORM 2025」 - Evolution for Customers -

②計画期間：2021年度～2025年度

※2025年度のゴールに向け、2021年度～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

	2021年度～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	・緊急経費対策の継続 ・事業構造の改革(DX含む) ・運営体制の見直し ・非旅行業等へのシフト	・構造改革の定着化 ・アライアンスの拡大 ・需要動向に応じた要員再配置 ・非旅行業分野のマネタイズ
業績	早期黒字化	利益拡大

(3) 企業ビジョン

こうした環境変化、および今後の方向性を踏まえ、企業ビジョン(目指す姿)を以下の通り設定し、その実現を目指す。

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

※旅行代理店(手配)業から、「顧客と地域のソリューション企業」への転換を目指す。

(4) 抜本的構造改革

環境変化を踏まえて強化分野と縮小分野を明確化するとともに、これに基づく抜本的構造改革に取り組む。

①事業構造の改革（ビジネスモデルの変革）

ア. 基本的な考え方

- ①需要拡大が見込まれ、収益性の高い分野に集中する。
- ②異業種を含めた他社との連携等により、競争優位の確立と収益生産性の向上を推進する。
- ③移動を伴わない非旅行業分野への取り組みを強化する。
- ④ＪＲ西日本グループ全体との連携を強化する。
- ⑤各種大型イベントにおける取り組みを強化する。
(オリンピック・パラリンピック、大阪・関西万博など)

イ. 事業戦略

上記基本戦略に基づき、以下の事業戦略の実現に向けた取り組みを各分野で推進する。

事業戦略
1. Webを機軸としたＪＲセットプラン販売の圧倒的地位の確立
2. アライアンスパートナーとの共創によるソリューションビジネス (非旅行業分野を含む) への転換
3. デジタル活用による新たな価値の創造
4. 西日本エリアをはじめとした地域共生の中心的存在へ

ウ. 部門戦略（強化分野）

<個人旅行営業>

〔部門戦略〕 Web販売モデルへの構造転換、ＪＲセットプラン販売の圧倒的地位の確立

※赤い風船Web販売比率：38%（2019年度）⇒70%（2025年度）

- ・ＪＲセットプランという強みを活かしたOTAや地域AGT等とのWebアライアンスの推進
- ・ＪＲ西日本グループ会員連携による顧客のリピーター化の推進
- ・着地（旅ナカ）商品、コンテンツやエスコート商品の拡充（「おとなび・ジパング」や地域連携による観光素材の開発、Maasでの展開等）
- ・リアル販売（店頭）の活用（Web連携、着地対応、コンサル、高齢者対応等）、およびオンライン接客（空間店舗）の拡充
- ・顧客データの統合をベースにした個人旅行営業全体のオムニチャネル化、およびWebとリアルの垣根をなくしたOMOの推進

※OMO：Online Merges with Offline / Webとリアルの融合

<法人営業>

〔部門戦略〕アライアンスパートナーとの共創によるソリューションビジネス（非旅行業分野を含む）への転換

※ソリューション分野収益シェア：47%（2019年度）⇒70%（2025年度）

- ・大都市圏への経営資源集中、公務需要や地方創生事業（地域共生）へのシフト
- ・コンサルや情報・通信、システム、人材派遣、イベント関連、物流、専門商社など異業種とのアライアンス拡大による顧客提供価値と事業領域の拡大
- ・顧客ごとのニーズに応じたシステム対応力の強化、ハイブリッド型MICEの拡大
- ・パートナーとの連携による事業展開の拡大に向けた「事業共創推進本部」の設置

<デジタル>

〔部門戦略〕デジタル活用による新たな価値の創造

- ・JR西日本グループ全体の取り組みと連動した、地域活性化（地域共生）に資するデジタル展開の推進（MaaS、顧客の会員化等）
- ・個人旅行営業におけるオムニチャネル化、OMOの推進（Web、リアル店舗、空間店舗、電話予約センター等の顧客データの統合、Webとリアルの融合に基づくサービス推進）
- ・リモートによる効率的・効果的法人営業（遠隔地等）、ニューノーマルを踏まえたデジタル活用によるMICEの展開（ハイブリッド型などオンラインイベント、ウェビナー等）

<JR西日本グループ連携強化>

〔部門戦略〕西日本エリアをはじめとした地域共生の中心的存在へ

- ・JRセットプランのWeb販売を機軸とし、全国各地からの山陽新幹線沿線や北陸等への送客拡大
- ・「おとなび・ジパング」や地域行政、DMO、日旅連、各事業者等との連携に基づく着地商品やコンテンツの開発、販売
- ・グループホテルの販売強化、観光列車（WEST EXPRESS 銀河、etSETOra など）との連動などグループ全体との連携強化
- ・西日本エリアをはじめとした各地域における誘客、地域活性化、経済対策事業等への取組強化（事務局業務など他社との連携に基づく非旅行業分野を含む）
- ・「e5489」の展開拡大による法人対応の強化
- ・広島、岡山、山口、北陸エリアなどにおけるMaaSの展開、顧客の会員化の取り組みなどグループ全体の方向性と連動したデジタル関連事業の推進

②運営体制・コスト構造の見直し

マーケットの激変を踏まえて日本旅行グループ全体で運営体制の見直し（スリム化）に取り組み、2022年度までに100億円規模の経費削減を実施

ア. インバウンド

- ・マーケット状況を踏まえて体制を縮小するが、中長期的には成長分野と位置づけ
- ・MICEや富裕層、長期滞在など市場拡大に向けた取り組みを準備
- ・JR西日本グループとの連携により、着地型商品や旅行素材の販売などB to C事業の強化を推進

イ. 海外企画商品

- ・マーケット状況を踏まえて体制を縮小し、エスコート（添乗員付き）商品はヨーロッパに特化
- ・他方面は、Web販売（DP）へのシフトを加速化

ウ. 店頭営業

- ・日本旅行グループ全体で店頭店舗を2020年度の半数以下に縮小
※2020年度末：約194店舗⇒2022年度末：約90店舗
- ・店頭営業はオムニチャネル、OMO（Webとリアル融合）の一つとしてコンサル営業や着地対応等を推進

エ. 地域営業拠点（法人営業）

- ・地域の営業拠点を集約、大都市シフトと大規模拠点化を推進
- ・各地域では着地対応等に集中

オ. 要員体制

- ・上記を踏まえた要員体制の最適化（2022年度に2019年度の3割減）
※新卒採用の抑制/2022年度は採用見送り、グループ外出向等で対応

カ. その他

- ・テレワークの拡大による賃借面積の縮小や業務改善の実施
- ・事業構造の転換と連動したシステムコストの見直し（削減）

③SDGsの推進

- ・経営の根幹としての全社的取組の推進（SDGs価値創造委員会/委員長：社長を設置）
- ・法人営業におけるサステナブル・ブランド国際会議の展開や個人旅行営業での「JRセットプラン CARBON-ZERO」の展開など各分野での具体的事業化推進
- ・日本みどりのプロジェクト推進協議会との連携（大阪・関西万博への参画含む）
- ・女性や外国人など多様な人材の活躍、ペーパーレス化など社内での各種取組の積極推進

中期経営計画見直しの 方向性について

2021年3月18日



環境変化

構造的変化

- ・ Webシフトの加速化
- ・ リアル店舗や紙パンフレットの減少
- ・ サプライヤーの直販化、時価化
- ・ O T A の進展
- ・ 旅行ニーズの多様化、F I T 化
- ・ 安全管理、危機管理需要の拡大

コロナ禍による変化

- ・ 国内外における流動の大幅減少
※特に海外旅行、インバウンド
- ※潜在的旅行ニーズは旺盛
- ・ テレワークの拡大（出張減少）
- ・ 企業関連需要の停滞、公務需要は安定
- ・ M I C E のデジタル化、D X
- ・ ワークেশョン

コロナ禍により変化が加速化（コロナ禍以前には戻らない）

中長期的変化

- ・ インバウンドの拡大
- ・ 少子化、高齢化、地域経済の活性化推進（経済対策や誘客等）

トピックス (イベント)

オリンピック・パラリンピック（冬季・北京、パリ）、アジア競技大会、大阪・関西万博、北陸新幹線敦賀延伸、I R 国内開業 など

日本旅行グループの強み

顧客接点

- Web + リアルの双方向展開
- 全国各地の営業拠点、営業力
- 地域行政・事業者のネットワーク

提供する価値

- ワンストップサービス（法人営業、BtoC商品、送客、誘客）
- 事業運営能力・デジタル対応力（他社連携含む）
- J R セットプラン・着地商品

中期経営計画「TRANSFORM 2025」 – Evolution for Customers –
 <方向性の見直し>

基本戦略

コロナ禍以前に戻らないことを前提に、強化分野と縮小分野を明確化するとともに、これに基づく「抜本的構造改革」

1. 事業構造の改革（ビジネスモデルの変革）
2. 運営体制・コスト構造の見直し を推し進め、ウィズコロナでの生き残りとアフターコロナでの持続的成長に取り組む。

	2020年度	2021～2022年度	2023～2025年度
	新型コロナによる 大幅な環境悪化	構造改革期	発展成長期
位置づけ	最大限の収支改善	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"> ・緊急経費対策 ・Go Toトラベル キャンペーン ・安心安全の取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ・緊急経費対策の継続 ・事業構造の改革（DX含む） ・運営体制の見直し ・需要があり収益性が高い分野 へのシフト（非旅行業含む） 	<ul style="list-style-type: none"> ・構造改革の定着化 ・アライアンスの拡大 ・需要動向に応じた要員再配置 ・非旅行業分野のマネタイズ
業 績	大幅悪化	早期黒字化	利益拡大

日本旅行グループは、
旅行代理店（手配）業から「顧客と地域のソリューション企業」への転換
を目指します。

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」

環境変化

当社の強み



取り組みの
方向性

- ・需要拡大が見込まれ、収益性の高い分野に集中
- ・異業種を含めた他社との連携により、競争優位の確立と生産性向上を推進
- ・移動を伴わない非旅行業分野への取組強化
- ・J R西日本グループ全体の連携強化
- ・各種大型イベントにおける取組強化
（オリンピック・パラリンピック、大阪・関西万博など）

事業戦略

1. Webを機軸としたJ Rセットプラン販売の圧倒的地位の確立
2. アライアンスパートナーとの共創によるソリューションビジネス（非旅行業分野を含む）への転換
3. デジタル活用による新たな価値の創造
4. 西日本エリアをはじめとした地域共生の中心的存在へ

部門戦略

- ・ Web 販売モデルへの構造転換
- ・ JRセットプラン販売の圧倒的地位の確立

赤い風船Web 販売比率：38%（2019年度）⇒70%（2025年度）

2021～2022年度

2023～2025年度

構造改革期

発展成長期

Web 機軸への構造転換

デジタル活用による事業拡大

Web販売の機軸化

- ・ Web アライアンス推進（OTA、地域AGTなど）
- ・ オンライン接客（空間店舗）の拡充
- ・ リアル販売のコンサル力強化（予約制など）
- ・ オムニチャネル化、OMO推進
⇒顧客データの統合、活用
※OMO：Online Merges with Offline/ Webとリアル融合

- ・ Web アライアンスの継続的拡大

商品の拡充

- ・ JRセットプランの競争力向上（JR各社との連携）
- ・ 着地（旅ナカ）商品、素材、コンテンツ、エスコート商品の拡充
⇒「おとなび・ジパング」や地域との連携
- ・ 宿泊施設数の拡大（7,000施設⇒15,000施設）

- ・ MaaSの定着化
⇒着地商品や二次交通、食事、物販、割引、観光関連広告などMaaSを機軸としたコンテンツの拡大

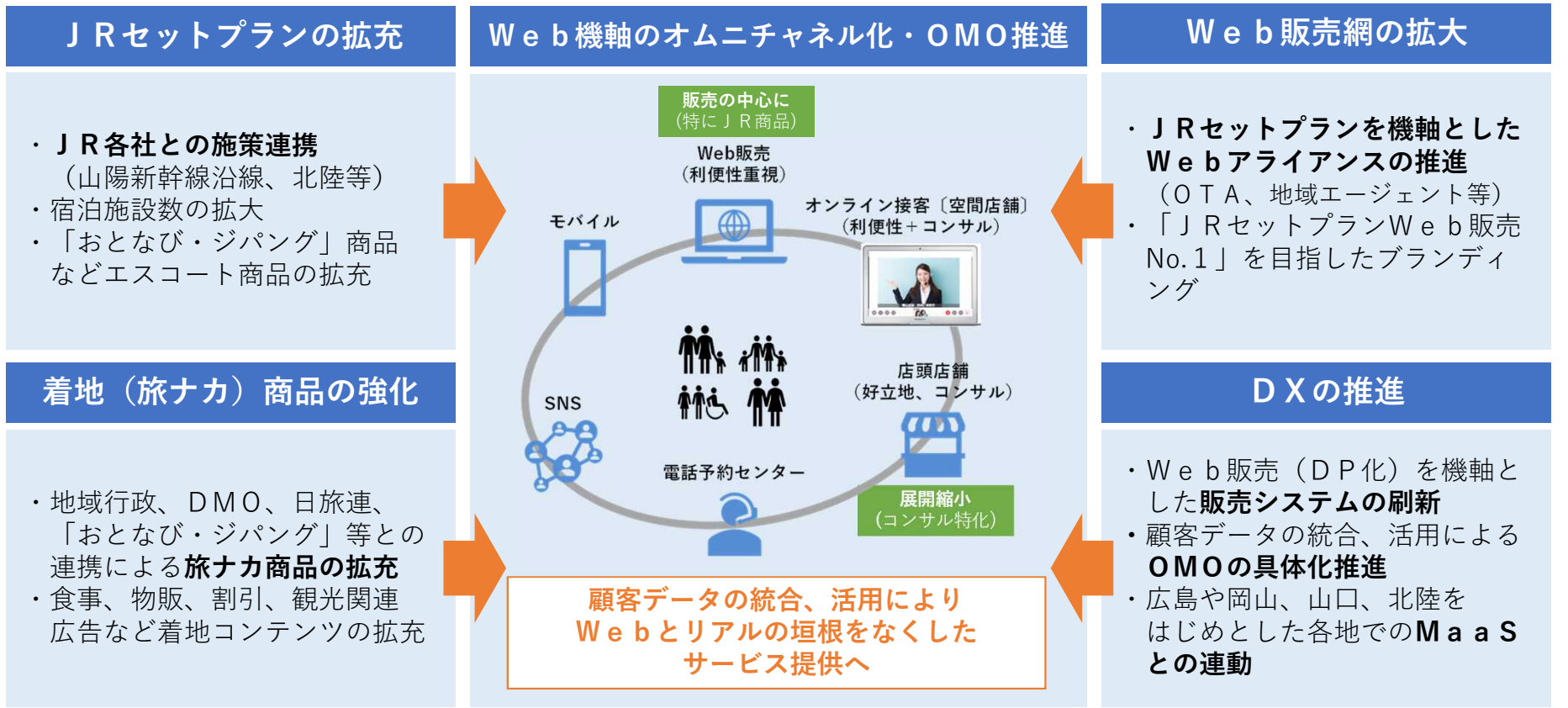
効率化・DX

- ・ グループ全体での店頭店舗の縮小
⇒2020年度の半数以下
※2020年度末：194店舗⇒2022年度末：約90店舗
- ・ 海外旅行商品（エスコート）のヨーロッパ特化
- ・ システム投資（Webシフト（DP化））

- ・ デジタル活用（DX）
⇒顧客利便性の向上やコンテンツの拡充等によるUXの最大化、および業務効率化に向けたシステム投資の拡大
※UX：User Experience/ 顧客体験

商品造成 → 販売

J Rセットプランを接点とする販路拡大、ブランディング



全国各地からの送客拡大

J R西日本グループ全体 (鉄道関連・ホテル・物販等) での会員化・リピーター化へ

部門戦略	<p>アライアンスパートナーとの共創によるソリューションビジネス (非旅行業分野を含む) への転換</p> <p style="border: 1px solid black; padding: 5px;">ソリューション分野収益シェア：47% (2019年度) ⇒ 70% (2025年度)</p>
------	--

2021～2022年度

2023～2025年度

構造改革期

大都市圏や注力分野への集中・構造転換

発展成長期

非旅行業を中心とした事業領域の拡大

異業種
アライ
アンス
の拡大

- ・ **異業種とのアライアンスの推進**
 ※コンサル、情報・通信、システム、人材派遣、
 イベント関連、物流、専門商社など
 ⇒提供価値や事業領域の拡大
 ⇒相互顧客紹介

経営資源
のシフト

- ・ **大都市圏への経営資源の集中** (大規模拠点化)
- ・ **公務需要や地方創生事業 (地域共生) の取組強化**
 ※地域誘客、地域活性化、経済対策事業など
- ・ **移動を前提としない非旅行業分野の取扱拡大**
 ※各種事務局業務など (企業、行政とも)
- ・ **新たな教育関連提案の拡充**
 ※探究型学習、SDGs など (新学習指導要領)

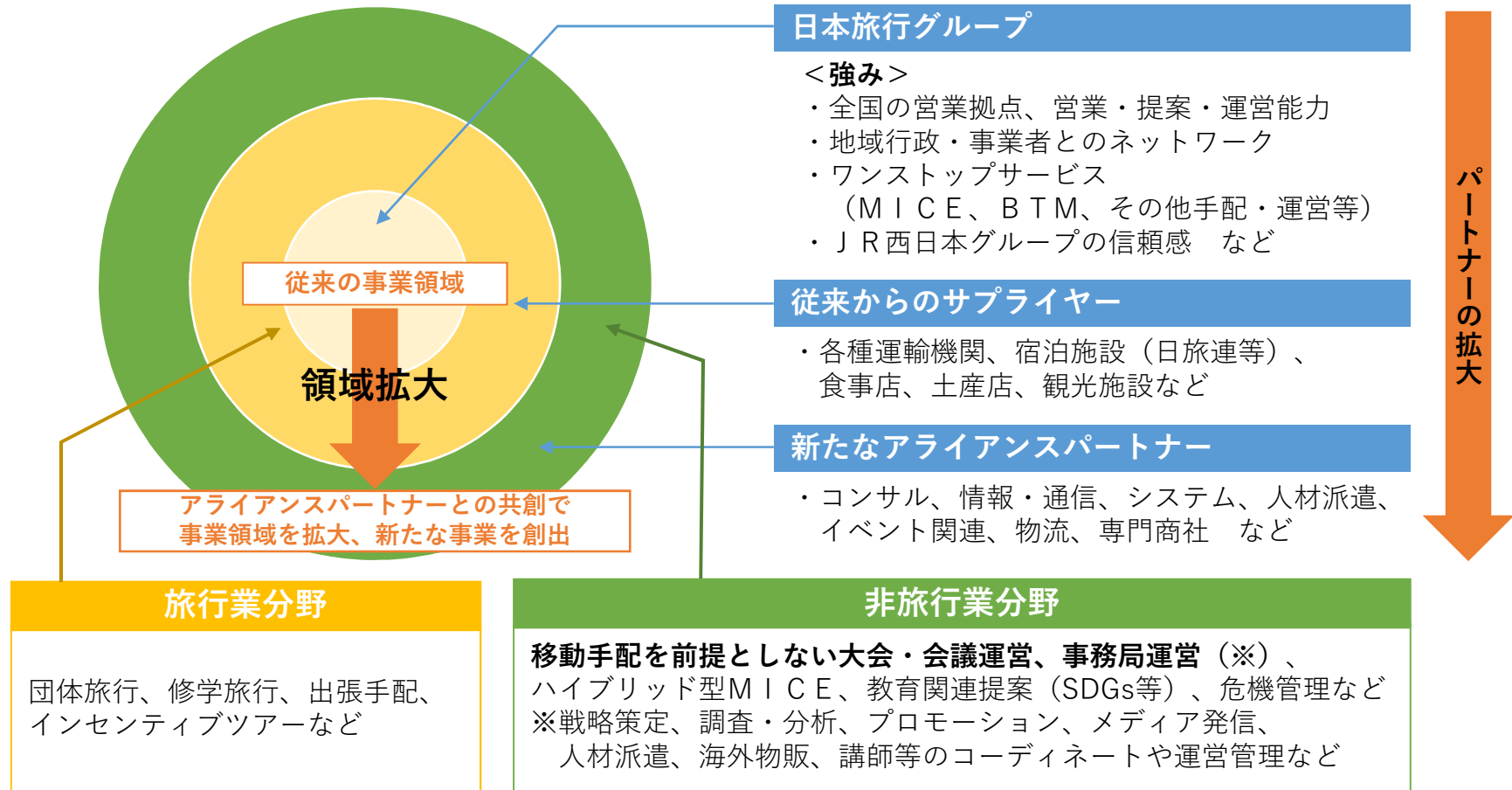
効率化・
DX

- ・ **地域営業体制の見直し、転換**
 ⇒着地営業等への集中
- ・ **ハイブリッド型MICEやワーケーションの取組強化**
- ・ **リモートでの効果的営業展開** (遠隔地など)
- ・ **システム活用の強化**
 ⇒営業基盤整備や後方業務のセントラル化

- ・ **アライアンスパートナーの拡大**
 ⇒事業領域の拡大、新たな収益事業の創出
- ・ **非旅行業分野の高度化・専門化、取扱領域の拡大**
- ・ **上記の実現に向けたシステム強化**
 ⇒人材育成、システム会社との連携拡大

アライアンスパートナーの拡大による事業領域（非旅行業分野）の拡大

※パートナーの拡大に向けて「事業共創推進本部」を設置



旅行業分野

団体旅行、修学旅行、出張手配、インセンティブツアーなど

非旅行業分野

移動手配を前提としない大会・会議運営、事務局運営（※）、ハイブリッド型MICE、教育関連提案（SDGs等）、危機管理など
 ※戦略策定、調査・分析、プロモーション、メディア発信、人材派遣、海外物販、講師等のコーディネートや運営管理など

重点取組

- ・大都市圏へのシフト
⇒企業、私学、大学など
- ・官公庁・地域行政への提案
⇒地方創生事業、地域共生

ハイブリッド型MICE (例)

- ✓ SB(Sustainable Brands) Student Ambassador全国大会
- ・各会場と参加高校、海外発表者等をWebで結び、SDGsを学ぶイベント
- ✓ 日本の観光・物産博 2020 ONLINE
- ・台北駅に特設ステージと大型モニターを設置、地域のPR動画の放映やオンラインでの日本各地域との交流を実施

部門戦略

デジタル活用による新たな価値の創造

既存分野のDX推進

個人旅行販売のオムニチャネル化・OMO推進

- 顧客データの統合、活用によりWebとリアルの融合を推進

法人営業のデジタル展開

- リモートでの効率的・効果的営業展開（遠隔地等）
- ニューノーマルを踏まえたデジタル活用によるMICE展開（ハイブリッド型などオンラインイベント、ウェビナー等）

業務運営の効率化

- ソリューション営業の基盤となるSFA（Sales Force Automation/営業支援システム）の導入
- 後方業務のセントラル化

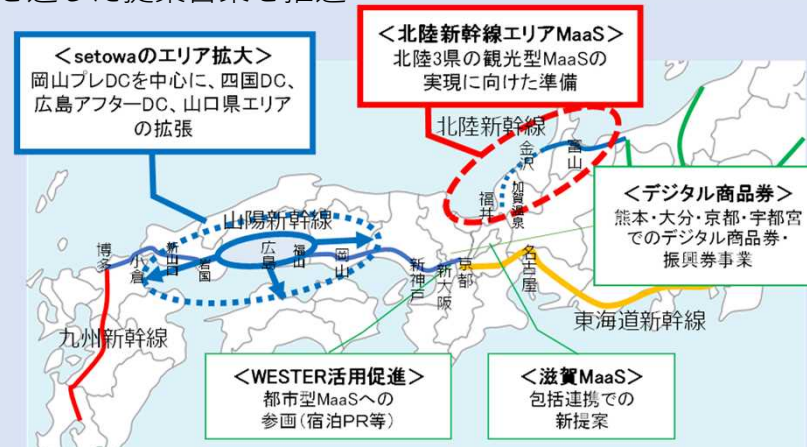
新たな価値の創造・提案へ

DXによる地方創生・地域共生の展開

- 各地域の域内消費の拡大に向けたデジタル商品券事業の拡大（自治体プレミアム商品券等）
- 地域経済活性化に向けた地域通貨やデジタルチケットシステムの提案

MaaS展開

- JR西日本「setowa」連携を機軸にMaaS事業を展開
- 他エリアへの水平展開や各地MaaS協議会等への参画、運営を通じた提案営業を推進



➡ 各地域におけるスーパーシティ構想の推進に貢献

JR西日本グループ全体でのDX推進

- グループ全体の顧客データ統合等による会員化推進（次頁参照）

部門戦略

西日本エリアをはじめとした地域共生への中心的存在へ

発地展開

<エリア送客の強化>

- ・ Web販売を機軸とした、西日本エリア以外を含めた全国各地からの山陽新幹線沿線や北陸等への送客拡大
- ・ 着地商品のセット販売、グループホテルや観光列車（WEST EXPRESS 銀河、etSETOra等）の活用など J R西日本グループ全体での取組強化

着地展開

<各エリアの活性化>

- ・ 西日本エリアをはじめとした各地域における誘客、地域活性化、経済対策事業等への取組強化（事務局業務など非旅行業分野を含む）
- ・ 「おとなび・ジパング」や地域行政、DMO、日旅連、各事業者等との連携に基づく着地商品やコンテンツの開発、Webを含めた着地での販売推進

デジタル展開

<デジタル活用による新たな事業展開>

- ・ 「e5489」の展開拡大による法人対応の強化
- ・ 広島、岡山、山口、北陸エリアなどにおけるMaaSを機軸とした事業展開
- ・ モバイルICOCA（仮称）などグループ全体でのデジタル戦略との連動（グループ全体の会員化、ポイント連携など）
- ・ グループ全体の会員データ統合、分析によるマーケティングの精緻化、体験価値の最大化
- ・ デジタルを活用した新たな事業の継続的検討

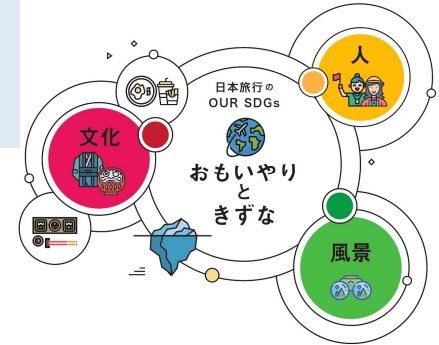
- ・ マーケットの激変を踏まえてグループ全体で運営体制を見直し（スリム化）
- ・ 2022年度までに100億円規模の経費削減を実施

<p>店頭営業</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本旅行グループ全体で店頭店舗を2020年度の半数以下に縮小 ※2020年度末：約194店舗⇒2022年度末：約90店舗 ・ 店頭営業はオムニチャネル、OMO（Webとリアル融合）の一つとしてコンサル販売や着地対応等を推進
<p>海外企画商品</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ エスコート（添乗員付き）商品はヨーロッパに特化 ・ 他方面は、Web販売（DP）へのシフトを加速化
<p>地域営業拠点 （法人営業）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の営業拠点を集約、大都市シフトと大規模拠点化を推進 ・ 各地域では着地対応等に集中
<p>要員体制</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上記を踏まえた要員体制の最適化（2022年度に2019年度の3割減） ※新卒採用の抑制/2022年度は採用見送り、グループ外出向等に対応
<p>働き方改革</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ テレワークの拡大による賃借面積の縮小や業務改善の実施
<p>システムコスト など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業構造の転換と連動したシステムコストの見直し（削減） ・ その他諸経費削減の継続徹底
<p>インバウンド</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ マーケット状況を踏まえて体制を縮小するが、中長期的には成長分野 ・ MICEや富裕層、長期滞在など市場拡大に向けた取り組みを準備 ・ JR西日本グループとの連携により、着地型商品や旅行素材の販売などB to C事業の強化を推進

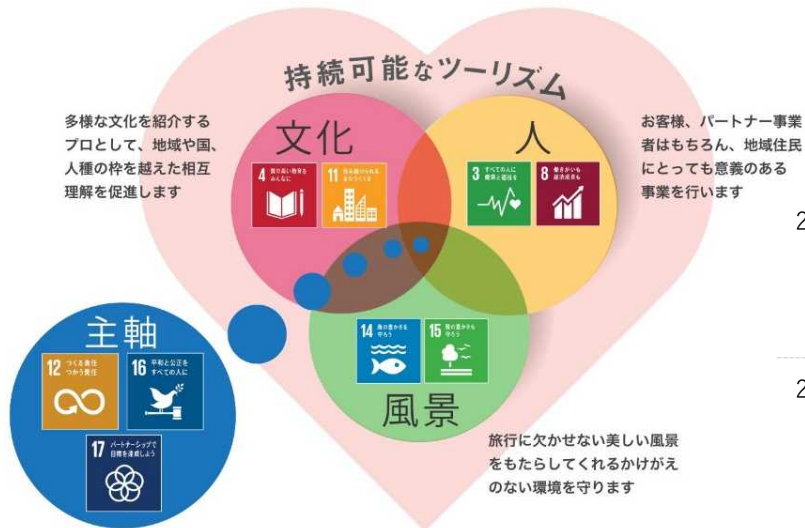
SDGs 推進に向けた取り組み

日本旅行グループのSDGs宣言（2019年12月）

1. 健やかで、不公平のない、豊かで活力のある生活を創ります。
2. 私たちに恵みを与えてくれる自然とその美しい景観を守ります。
3. 個々の文化への理解を促し、平和で公正な社会づくりに寄与、貢献します。



●日本旅行のSDGsの位置付け



●日本旅行の主な取り組み

2019年	4月	「TABLE FOR TWO (TFT)」学習プログラムを開始 (TFT活動の事前学習、レクチャー、検定、寄付金付き昼食を実施)	
	12月	日本旅行SDGs宣言！	
2020年	1月	営業企画本部法人営業統括本部内に“SDGs推進チーム”を設置	
	2月	サステナブル・ブランド国際会議2020横浜 初出展 SB Student Ambassador (高校生特別招待プログラム)	
	10月	サステナブル・ブランド国際会議 学生招待プログラム SB Student Ambassador 全国大会 (東日本ブロック/オンラインブロック・西日本ブロック) 開催 日本みどりのプロジェクト推進協議会に参画 (大阪・関西万博での展開も視野)	
	12月	サステナブル・ブランド国際会議2020 阿蘇シンポジウム 開催	
2021年	2月	滋賀県、滋賀県造林公社、日本旅行の3社での「Jクレジット」 パートナー協定締結 及び 赤い風船カーボンオフセットツアー発売 サステナブル・ブランド国際会議2021横浜 出展 SB Student Ambassador (高校生特別招待プログラム) 開催 全社的取組の加速化に向け”SDGs 価値創造委員会”を設置	

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標

