

(参考資料)



---

# 中期経営計画(骨子)

2021年度～2025年度

---

2021年2月9日

**KNT-CTホールディングス株式会社**

(証券コード 9726)

消費者とサプライヤーとの情報格差の解消、直販化およびOTA等の台頭による競争激化により、既存のビジネスモデルは厳しい環境下におかれています。加えて、消費者ニーズは多様化・複雑化しており、複合的な商品・サービスの提供が求められています。

## 旅行業を取り巻く状況

### 競合

- 宿泊、交通などの旅行手配における直販化の拡大
- OTA、グローバルプラットフォーマー、トラベルテック企業の取扱領域が総合旅行業の事業領域を侵食

### 旅行市場

- 新型コロナウイルス感染拡大による人流激減
- Web会議等DXの浸透によるビジネストラベル需要後退
- 旅行意欲は引き続き潜在的に存在

### ユーザー

- 旅行ニーズ、消費志向の多様化
- 高齢化、少子化傾向の継続
- 情報取得と行動決定がデジタルデバイスに集約化（消費行動のデジタル依存）

## 長期の外部環境変化見通し

### 国内

- テレワーク等の新しい働き方、二拠点居住等の新しい暮らし方の定着
- 暮らしの場としての地方の魅力向上
- デジタル教育、リカレント教育の需要定着
- 様々な分野がデータでつながる本格的IoT時代へ
- 高齢化率が30%を上回り、福祉財源がひっ迫（見守り、健康長寿市場の拡大）
- 少子化の長期的継続

### 海外

- アジア圏の中間層・富裕層世帯数増加
- アジア圏中心にEdTech市場が成長
- ビッグデータを活用した、消費市場におけるマーケティングのパーソナライゼーションが浸透

### 国際往来

- 訪日外国人旅行者数の回復と成長  
（政府目標2030年6000万人）
- 大型イベントの開催  
（パリ五輪2024年、大阪・関西万博2025年 等）
- IR（統合型リゾート）の国内開業
- 国内居住外国由来人口の増加※（2030年500万人）

# KNT-CTグループの強み

これまでの事業運営の中で培った「企画立案力・提案力」「教育機関・法人等への営業網」「アクティブシニアを中心とした会員組織」「全国に広がるサプライヤーネットワーク」等が当社の強みとなります。

## 企画立案力・提案力

### 『旅の多彩なカテゴリー』

#### クラブツーリズム



#### 近畿日本ツーリスト



### 『地方創生』

#### クラブツーリズム

国内長期滞在の旅・ツアー「暮らすような旅」

#### 近畿日本ツーリスト

地域の観光振興等公示案件の受託  
 ☞ワンストップでのソリューション提案  
 観光関連施設の運営受託  
 ☞姫路城運営管理、大河ドラマ館の運営 等

## 会員組織

【顧客】 クラブツーリズム 775万人  
 近畿日本ツーリスト 315万人  
 ※2019年度購買顧客

## サプライヤーネットワーク

■「KNT-CTパートナーズ会」  
 【会員】約3,820施設  
 (内訳) 宿泊関連 約2,350  
 観光関連 約950  
 運輸関連 約520

■「旅丸会」  
 提携販売における特約店等の  
 約170社・約500店舗

## 企画立案力・提案力

### 教育機関、法人等への営業網

### アクティブシニアを中心とした会員組織

### 全国に広がるサプライヤーネットワーク

## 営業網

企業・法人【MICE関連】



自治体  
 【地方創生・観光振興関連】



スポーツ事業  
 【運営サポート、観戦ツアー等】

教育旅行・  
 グローバル人材育成  
 【修学旅行・海外留学等】



# 長期ビジョンと本経営計画の位置付け

少子高齢化社会の中で、非日常に加え日常生活を含めた様々なシーンで“楽しさ”を提供する企業を目指し、本計画期間（2021年度-2025年度）においては、構造改革と再成長に向けた事業基盤固めに取り組んでいきます。

## 【長期ビジョン】 10年後の目指す姿

少子高齢化社会の中で、非日常に加え日常生活を含めた様々なシーンで“楽しさ”を提供する企業

2021年

### 構造改革

専門性、収益性の高い分野に経営資源を集中  
コミュニティ事業への取組  
コスト構造の見直し 等

### 本経営計画の位置付け

再成長に向けた  
事業基盤固め

2025年

持続的成長 + 「長期ビジョン」の具現化

2030年

### KNT-CTグループ の強み

- ✓企画立案力・提案力
- ✓教育機関、法人等への営業網
- ✓アクティブシニア中心とした会員組織
- ✓全国に広がるサプライヤーネットワーク

+

各種  
アライアンス

リソースを活かした  
新規事業

旅行近接サービス  
を含む収益事業

ライフサポート

生活全般コンシェルジュ、顧客資産活用（リバースモーゲージ等）サービス

教育事業

大人も含めたICT教育等

不動産活用支援事業

廃校・廃屋・観光施設等の価値創出（古民家再生、リゾートマンション活用）

地方への人流創出

都市・地方間の人材・企業マッチング、ワーケーション、就業支援、移住支援

観光地事業

DMO※協業（エリア観光施設運営受託、地域産品販売ほか）、伊勢志摩等の地域商社（DMC※）事業

オンデマンド印刷事業

### 旅行業 → 専門性・収益性の高い分野への経営資源集中による差別化

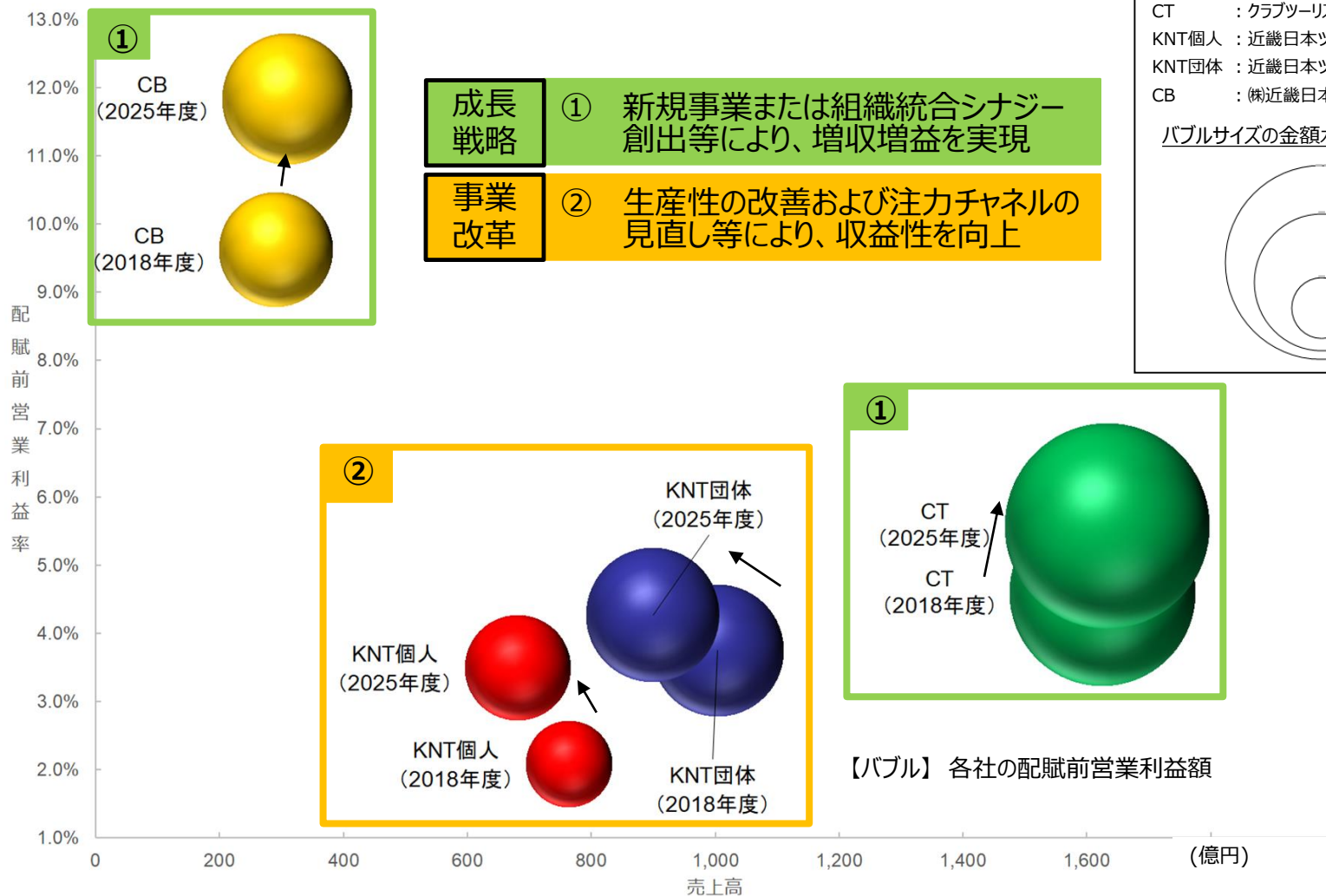
クラブツーリズム事業の拡大

近畿日本ツーリスト個人旅行事業および団体旅行事業の改革

近畿日本ツーリスト コーポレートビジネスによる法人旅行事業の拡大

# グループ全体としての戦略的方向性：事業ポートフォリオ（2018年度→2025年度）

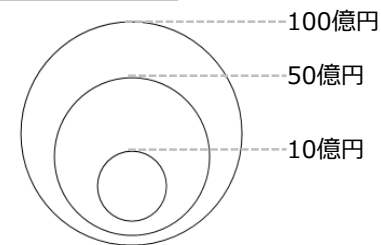
コロナ禍の影響減、各種売上高の拡大施策・合理化施策の推進、生産性の向上を実施することで、売上高を2018年度水準まで回復または伸長させることに加えて、すべての事業領域で配賦前営業利益額（率）※の改善を図ります。



## 図中の表記説明

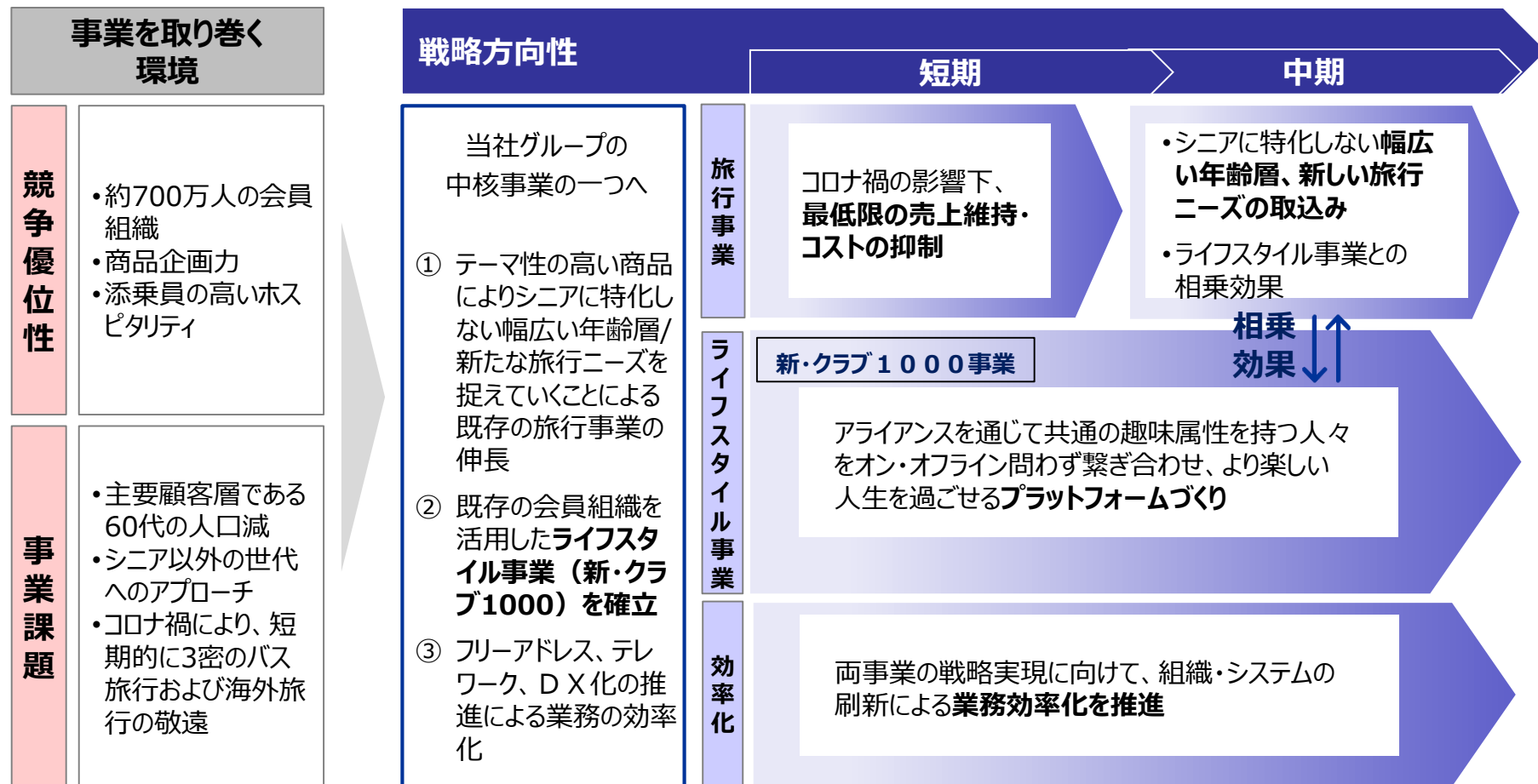
CT : クラブツーリズム(株)  
 KNT個人 : 近畿日本ツーリストの個人旅行事業部門  
 KNT団体 : 近畿日本ツーリストの団体旅行事業部門  
 CB : (株)近畿日本ツーリスト コーポレートビジネス

## バブルサイズの金額水準



## ： 個人旅行事業（クラブツーリズム：CT）

コロナ後における新たな旅行ニーズや幅広い年齢層の取り込みによる旅行事業の伸長とともに、さまざまなアライアンスを通じ新たなライフスタイルを提案する「新・クラブ1000事業」を開始し、両事業の相乗効果による成長を目指してまいります。





# オンラインコミュニティプラットフォーム

【2020年12月28日開設】

※コミュニティ: 共通の趣味や志向をもった集まり



▲各テーマごとにクラブが集まり、それぞれのクラブ内で共通の趣味を持つ仲間とつながることができる。

例: 『鉄道部』  
(鉄道コミュニティ)

## ■有料会員へのサービス(例)

- 動画コンテンツ : 「近鉄整備工場の舞台裏と誕生秘話」
- オンライン講座 : 「整備士に教わる! 鉄道整備のイロハ」
- 専門家講評: 「憧れの写真家●●氏の鉄道写真の辛口講評」
- イベント : 「鉄道会社各社の車掌さんとZOOM座談会」
- ツアー型イベント : 「新型車両●●のプレミア試乗ツアー」

## ■鉄道部内の派生コミュニティ(例)

- 撮鉄腕自慢コミュニティ
- 海外を走る鉄道コミュニティ
- 線路・信号機大好きコミュニティ
- I LOVE 近鉄コミュニティ

## 有料会員制サブスクリプション サービス (例)

### コミュニティ関連サービス

- 動画コンテンツ
- 講座 (オンライン・オフライン)
- 専門家による講評、添削サービス
- イベント
- ツアー型イベント
- 段位認定サービス
- コミュニケーションツール (仲間探し)
- その他

様々な  
関連企業と  
提携して  
展開!

### 旅行・生活関連サービス

- 日帰りバスツアー間際申込割引
- 旅行商品会員限定セール
- 旅行商品優先予約
- ツアー参加時優遇サービス
- その他、エンタメ・生活関連サービス

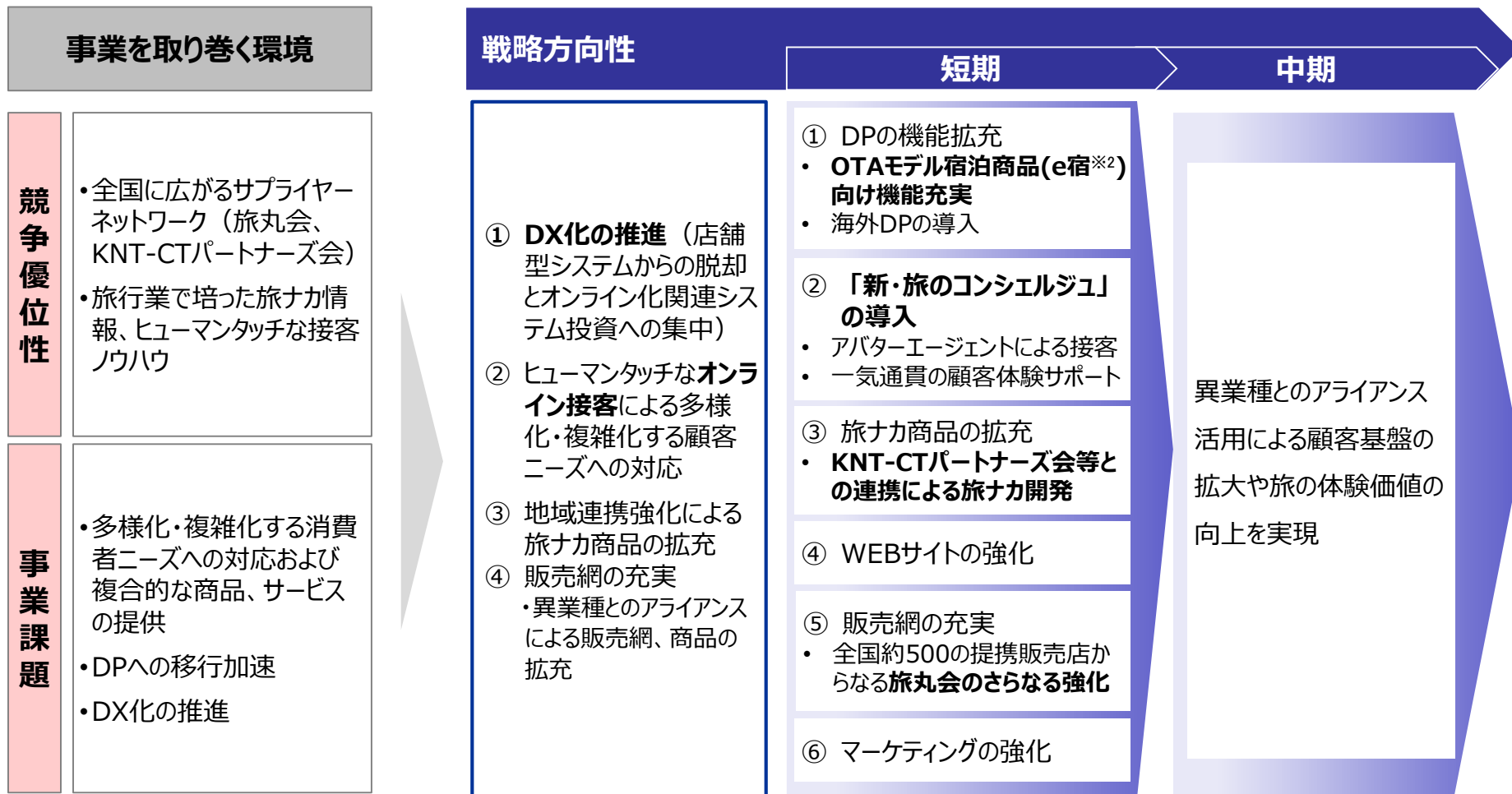
2021年秋サービス開始予定

目標会員数100万人 (2024年度)



## ：個人旅行事業（近畿日本ツーリスト：KNT）

短期的には、DP※1を中心とした当社独自のサービス・旅行オプションの提供、Webサイト強化等により収益性を確保しながら、中期的には異業種（企業）とのアライアンス活用により、商品力の向上および事業のDX化を推進していきます。



# (参考)DPの具体的なイメージ

OTAモデル宿泊商品（e宿）および旅ナカ商品の拡充ならびに海外DP導入等により、商品力向上・オプションの多様化を図りながら、アバターエージェントによる新たなオンライン接客「新・旅のコンシェルジュ」の導入、加えて異業種とのアライアンスによる顧客基盤の拡大およびDX化の促進により、販売を推進していきます。

## 商品力向上・オプションの多様化

### OTAモデル宿泊商品（e宿）の販売

- ✓ e宿とDP連携による、商品数の倍増



契約施設のうち  
DP参加施設：  
2,700施設  
26,000プラン



e宿  
4,000施設  
16万プラン

### 旅ナカ商品（現地観光プラン）の拡充

- ✓ 宿泊施設との連携によるオリジナル商品の提供（星空観賞、ホテル狩りetc）
- ✓ DMO/DMCとの連携による地域の魅力を活かした商品の提供（地域密着のKNT-CTパートナーズ会・全国旅丸会との連携）



### 海外DPの導入

- ✓ KNTが厳選した素材を組み合わせたフルパッケージのレコメンド商品を販売

【現在】  
お客様が自由に組み合わせ



【計画中】  
厳選した素材を使ったレコメンド商品

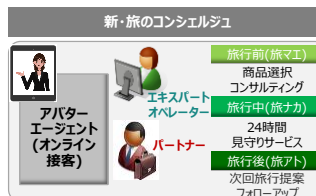


## 商品販売を支える機能

### アバターエージェントによるオンライン接客の導入

- ✓ OTAが行っていないヒューマンタッチなオンライン接客により一気通貫の顧客体験サポートを実現

お客様



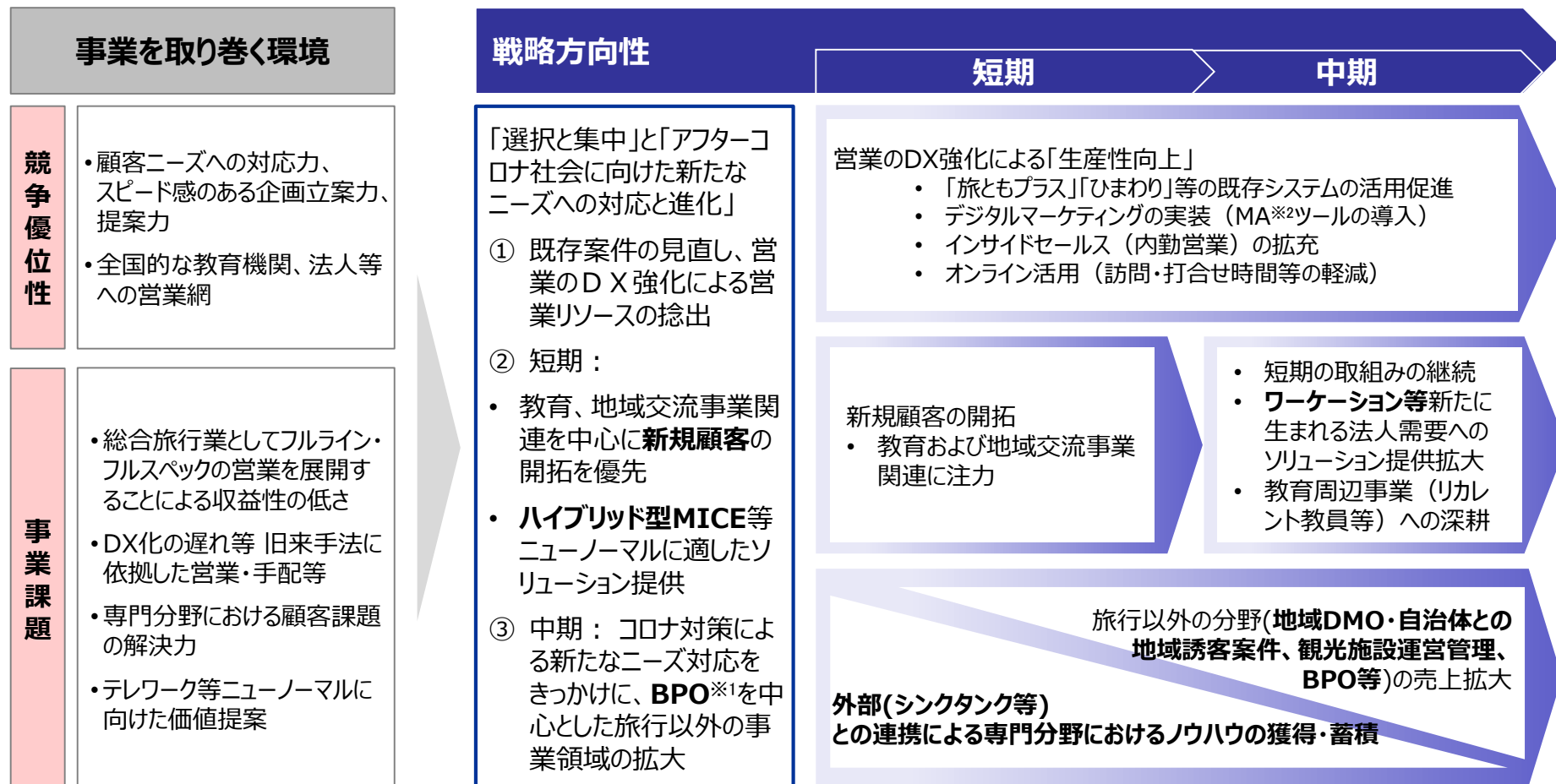
### 異業種アライアンス

- ✓ アライアンス先の保有する顧客基盤やデジタル技術といった経営資源の活用

DX化の促進

## ：団体旅行事業（近畿日本ツーリスト：KNT）

これまでのフルライン・フルスペックの営業展開から、地域毎の特性を踏まえた教育旅行、地域交流事業等、専門性、優位性の高い事業に集中します。また従来のリアル営業に加えて、当社独自の教育旅行支援システム「旅ともプラス」の活用やオンラインで営業支援を行う団体基幹システム「ひまわり」等の活用により生産性の向上を図ります。



： 団体旅行事業（KNTコーポレートビジネス）

首都圏エリアで法人旅行事業を行う近畿日本ツーリスト コーポレートビジネスは、MICEおよびスポーツ関連の団体旅行について、長年の経験と実績、様々なノウハウを有します。本年4月に当社グループのKNT-CTグローバルトラベルと合併することで、国内外のMICE需要を深耕してまいります。また、ワーケーションなどの新しい旅行形態、ハイブリッド型MICEなどの新しいMICE運営等を開発し、成長を図ります。

事業を取り巻く環境

競争優位性

- 長年の経験と実績で培ったソリューション創出、提案営業力
- 首都圏を中心とした企業、公共機関への営業網

事業課題

- テレワーク等ニューノーマルに向けた価値提案
- DX化の遅れ等 旧来手法に依拠した営業、手配等
- 訪日法人旅行の強化

戦略方向性

専門分野におけるソリューション創出・提案営業力の深耕

- ① 営業活動の生産性の改善による営業リソースの確保・捻出
- ② ハイブリッド型MICE等ニューノーマルに向けた価値提案
- ③ 旅行以外の分野の売上拡大
- ④ 訪日法人旅行を中心に合併シナジーによる案件獲得推進

短期

中期

営業活動のDX推進(オンライン営業導入等)による生産性の改善

ハイブリッド型MICE等のコロナによる新たな需要への対応

ハイブリッド型MICE等で培ったノウハウによるリアルMICE、ワーケーション等における顧客体験価値向上

旅行以外の分野(地域スポーツ大会、公務関連中心の受託事業)の売上拡大

外部(シンクタンク等)との連携によるノウハウの獲得・蓄積

合併シナジーを創出する営業体制の構築 (CB※1の営業力 + GT※2のソリューション力、  
訪日法人旅行案件を中心とした需要獲得による中期的な売上拡大  
同一グループ企業向け国内外ワンストップサービスの提供)

事業転換、組織再編、人員調整、働き方改革の推進、その他コスト削減の大きく5つの合理化施策を推進していきます。

## 合理化施策の全体像

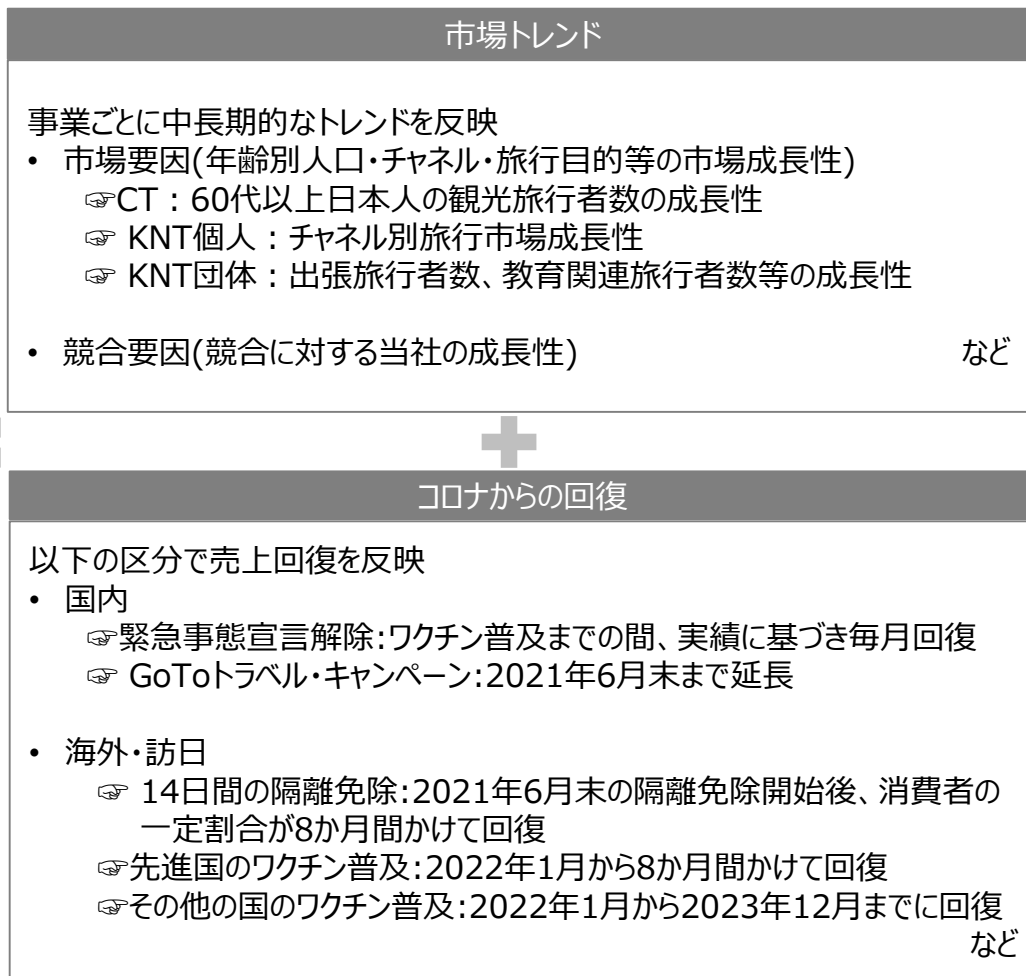
事業転換	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「メイト」「ホリデイ」ブランドの販売終了とDPへの集中・強化</li> </ul>
組織再編	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 支店（団体旅行）、店舗（個人旅行）、各種センター（提販・WEB販売等）の統廃合</li> <li>■ KNT地域会社各社※および(株)KNT-CTウェブトラベルの合併</li> <li>■ HDスリム化、等</li> </ul>
人員調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 組織再編等に伴う人件費の適正化（希望退職、採用抑制、グループ外出向等）</li> </ul>
働き方改革の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ テレワークの推進等による働き方改革の推進</li> <li>■ 上記に伴う事務所の集約等による経費の適正化</li> </ul>
その他コスト削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 旧来システムに関わるIT経費等の販売費・一般管理費の見直し・抑制</li> </ul>

各種合理化施策により、2018年度比で、2022年度には約200億円の経費削減効果を図り、計画最終年度の2025年度には営業利益ベースで100億円以上の改善見込

# 自然増減の考え方

自然増減は、コロナ禍前から存在した事業ごとの**市場トレンド**(市場要因・競合要因)と**コロナからの回復**(緊急事態宣言解除、GoToトラベル・キャンペーン、14日間隔離免除、ワクチン開発による需要回復等)の双方を、当社の事業セグメントごとに設定・反映し算定しております。

## 自然増減の基本的な考え方



自然増減

## (参考) 海外・訪日の需要回復の構成要素

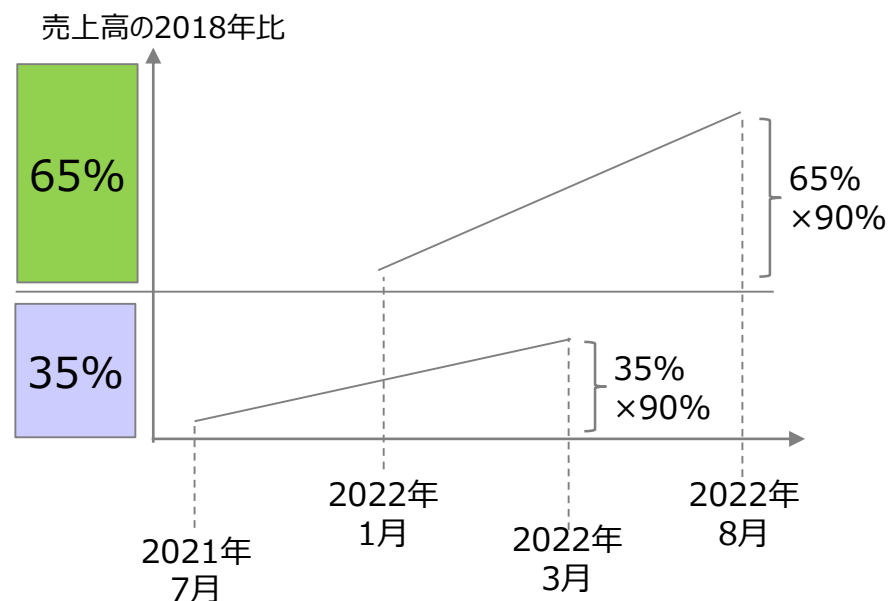
海外旅行・訪日旅行の需要回復は、14日間の隔離免除、ワクチン普及およびこれらによる段階的回復ならびに航空座席供給量の回復制限の4要素の影響を売上高の自然増減へ織り込んでおります。

### 海外旅行・訪日旅行における売上高の回復イメージ

#### 売上高の回復に関する要素は主に次の4つ

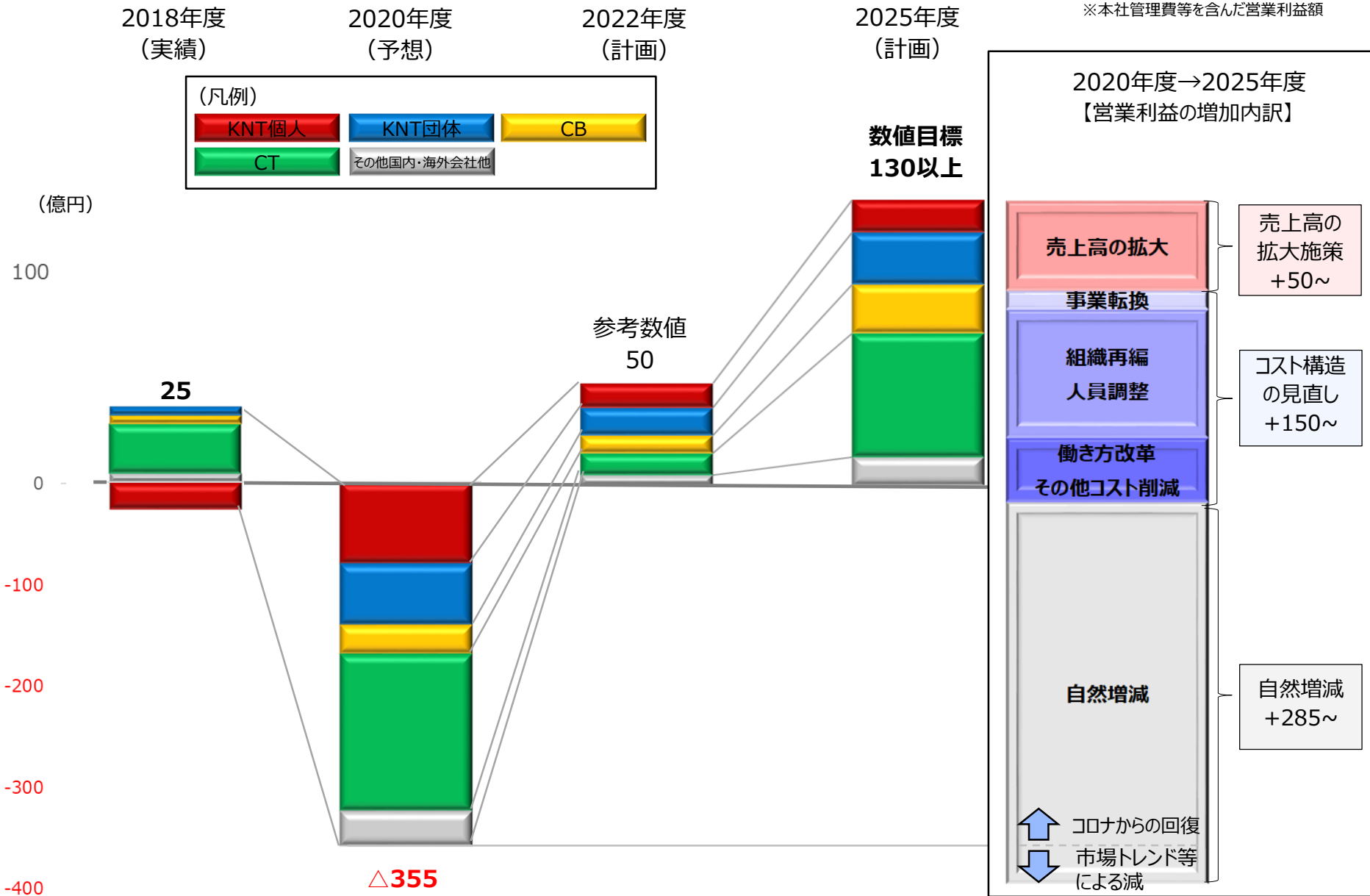
- ① 14日間隔離免除 (2021年6月末)  
: 消費者全体の35%と想定※1
- ② ワクチン普及 (~2021年12月末)  
: 消費者全体の65%と想定※1
- ③ ①②いずれも、SARSの経験則に鑑み、8カ月かけての回復を想定※2
- ④ 航空座席供給量の回復制限  
: 90%までしか回復しないと想定※3

- 14日間隔離免除により海外旅行に行く消費者
- 14日間隔離免除では海外旅行に行かない消費者 (ワクチン普及により海外旅行に行く消費者)



# 数値計画① セグメント別営業利益の推移および増加額内訳

※本社管理費等を含んだ営業利益額





## 中期経営計画（2021年度-2025年度）における目標

(億円)	現・中期経営計画（2018-2020年度）		本 中期経営計画（2021-2025年度）	
	2018年度 実績	2020年度 予想	2022年度 計画 (参考値)	2025年度 計画 (目標値)
営業利益	25	△355	50	130 以上
親会社株主に帰属 する当期純利益	13	△370	40	110 以上
( 参 考 )				
売上高	4,118	870	2,200	3,700 以上

黒字化目標年度

財務構造の改善については、広く検討を行い、債務超過の解消を図ってまいります。

各種施策を推進するうえで、システム投資および維持・保守費として5年累計で約380億円を想定しております。

## システム投資計画（2021年度～2025年度累計）

		【注力する主な投資内容】	
<b>システム投資</b> <small>※新規投資に関する 維持保守費を含む</small>	クラブツーリズム	90億円	【「新・クラブ1000事業」関連】
	近畿日本ツーリスト	85億円	
	団体旅行事業	20億円	【営業DX化】
	個人旅行事業	65億円	【DP関連】
	共 通	25億円	【管理系システム更新】
	計	<b>200億円</b>	
<b>システム 維持・保守費</b>	クラブツーリズム	90億円	
	近畿日本ツーリスト	90億円	
	計	<b>180億円</b>	

# SDGsへの取り組み

以下の3つのマテリアリティ（重要課題）と13の重点施策を定め、当社グループにおけるSDGs目標の達成を図ってまいります。

マテリアリティ	重点施策	関連するSDGs
<p><b>観光を通じた価値の提供</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人々の健康的な生活に「旅」で貢献</li> <li>● スポーツ事業への注力</li> <li>● 質の高い教育に寄与する旅行やプログラムの提案</li> <li>● 環境への配慮や自然保護を啓発するツアー</li> <li>● ユニバーサルツーリズムの推進</li> </ul>	     
<p><b>責任ある企業活動</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンプライアンスの推進とコーポレートガバナンスの強化</li> <li>● 省CO2、省エネルギーへの取り組み</li> <li>● ワークライフバランスの実現</li> <li>● ダイバーシティの推進</li> <li>● 人権と個人の尊厳の尊重</li> </ul>	   
<p><b>社会との共生・イノベーション</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地方創生を目指す自治体等とのタイアップによる地域誘客の取り組み</li> <li>● 異業種との連携による新サービスの提供</li> <li>● ITを活用した業務の革新</li> </ul>	  

# KNT-CTホールディングス株式会社

〒163-0239  
東京都新宿区西新宿2-6-1  
新宿住友ビル

**社長室（IR担当：立花）**

TEL：03-5325-8515

URL：<https://www.kntcthd.co.jp/>

本資料は投資勧誘を目的とした資料ではありません。あくまでも参考であり、正確な決算数値は決算短信・有価証券報告書等をご参照ください。本資料で記載しております経営目標等は、様々な要因の変化により予想と乖離することもありますので、ご承知いただきますようお願いいたします。