

VELTRA

中期経営計画 説明資料  
(2025年 - 2027年)

2025年2月14日

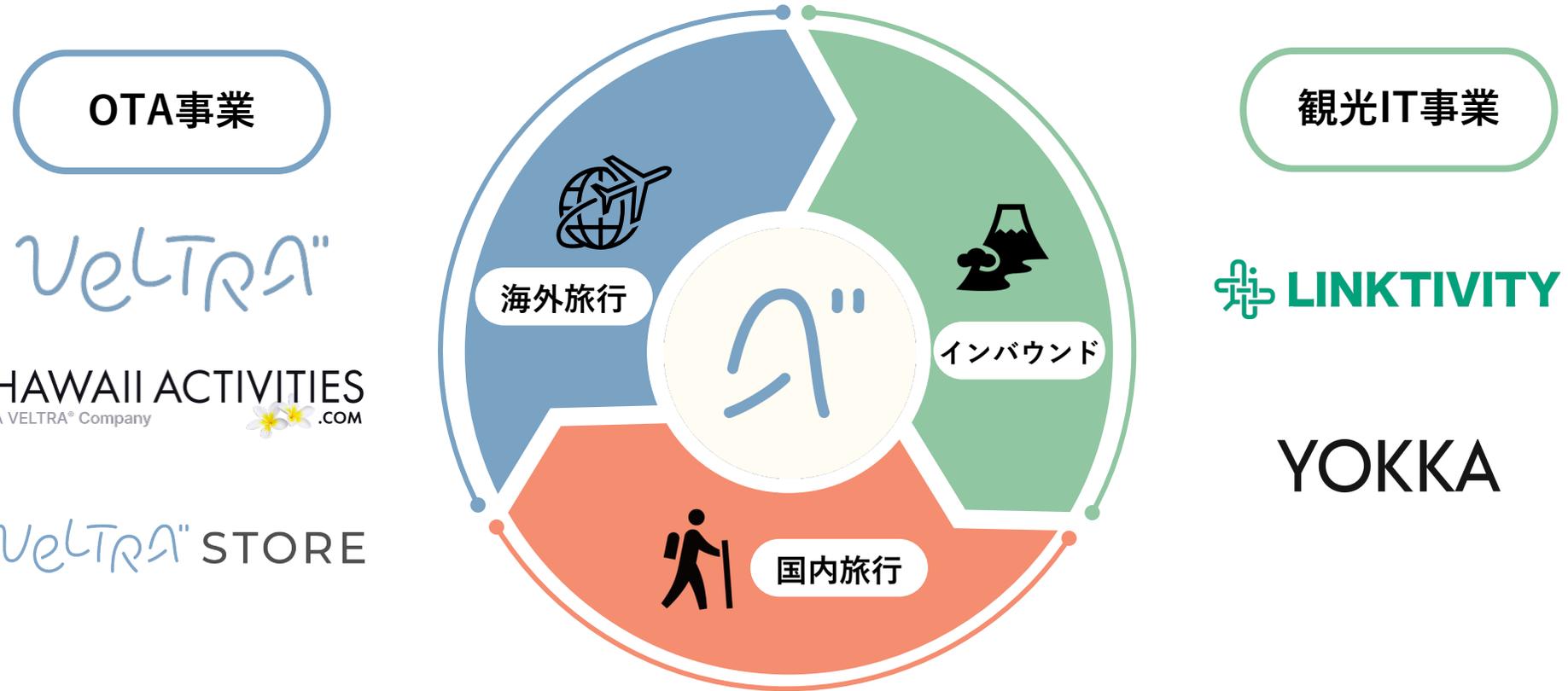
ベルトラ株式会社

東証グロース：7048

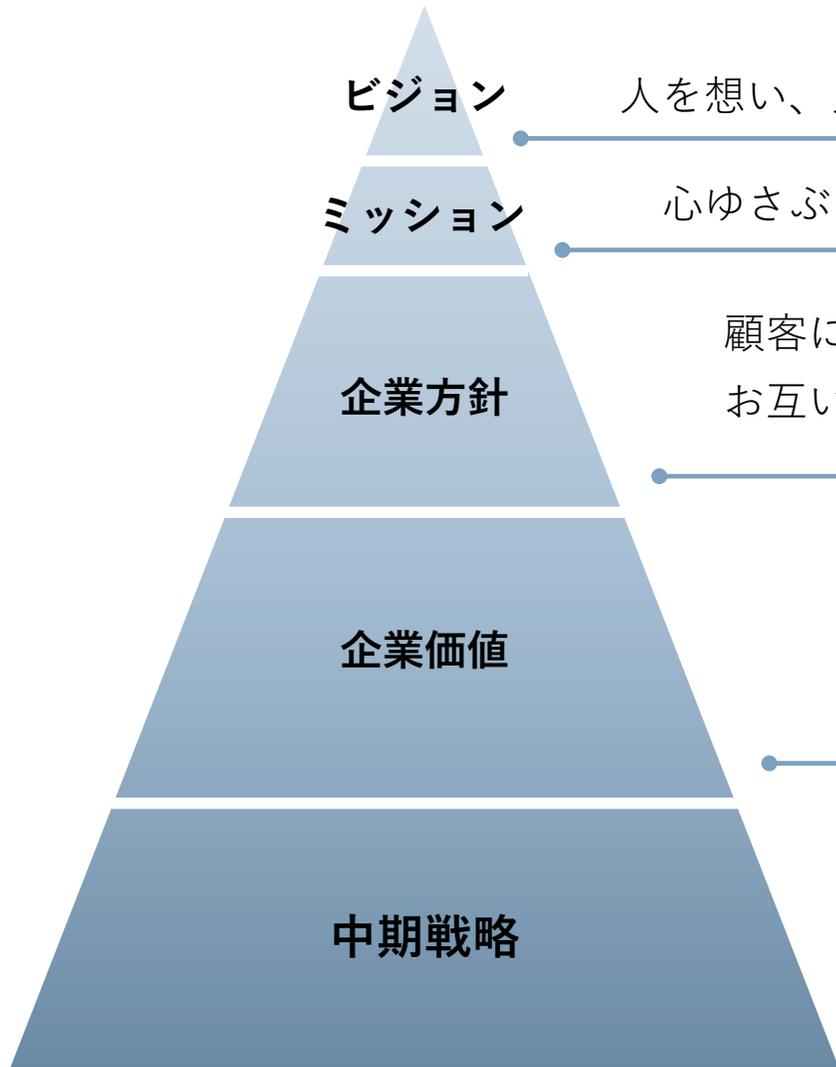


## VELTRAについて

ベルトラは既存の旅行会社の枠組みを超え、国内から海外、オンラインからオフラインまで、テクノロジーの力でシームレスな「心ゆさぶる体験」に出会うためのソリューションを提供し、日本の観光立国に貢献します。



「観光体験の総合ソリューション企業」を目指す



ビジョン

人を想い、人に寄り添うことでより良い世界を実現する

ミッション

心ゆさぶる体験を未来に届ける

企業方針

顧客に寄り添い、人々が豊かになるための新たな価値を生み出す  
お互いの文化を理解し、理解される機会を生み出し続ける

企業価値

**グローバルを舞台に、  
デジタルと体験の力で未来の観光を創造する**

中期戦略

1. インバウンドを足掛かりにグローバル市場へ
2. 経営資源・アセットの有効活用と事業領域の拡大
3. 特定分野の徹底的な深掘り



ベルトラの企業価値(Core Values)

# グローバルを舞台に、 デジタルと体験の力で未来の観光を創造する

VELTRAの競争優位性は、旅行者に対してマーケティング力とテクノロジーを武器に、パーソナライズされた感動体験を提供する能力にあります。

また戦略方針として、広い領域を網羅的にアプローチするのではなく、特定分野を徹底的に深掘り、オンラインプラットフォームを通じて新たな価値を創出することで、他社との差別化を図っております。

VELTRAはコロナ禍を乗り越えデジタル化が加速する観光業の中で、多様化する旅行ニーズとボーダレスな世界観に対応し、未開拓のデジタル領域に焦点を当てることで、これからも旅行者が文化交流を深める新しい方法を提供していきます。

これまでの事業で培った、独自のツアーやアクティビティ、柔軟なプラットフォーム、強力なパートナーシップなどの資産を駆使し、未来の観光業を形作る存在として競争優位性を確立するとともに、専門性を活かしたサービスとDXの提供を通じて、インバウンドを足掛かりにグローバル市場へ展開し、持続可能な成長を実現します。

# 中期経営計画サマリー



## 経営計画

FY2027において

営業収益

84 億円

(対2024 +95%)

営業利益

14 億円

営業利益率

17 %

## 最重要指標

ROE

20 %

3年CAGR

25 %

グローバル  
売上比率\*

30 %

(2027年)

## 主力事業戦略

### OTA事業

日本人向けマーケティング&テクノロジー部門を強化し収益力を強化

### LINKTIVITY

インバウンドB2B事業をさらに拡大

### 新規事業

インバウンド及びグローバル売上\*の拡大

## 経営戦略

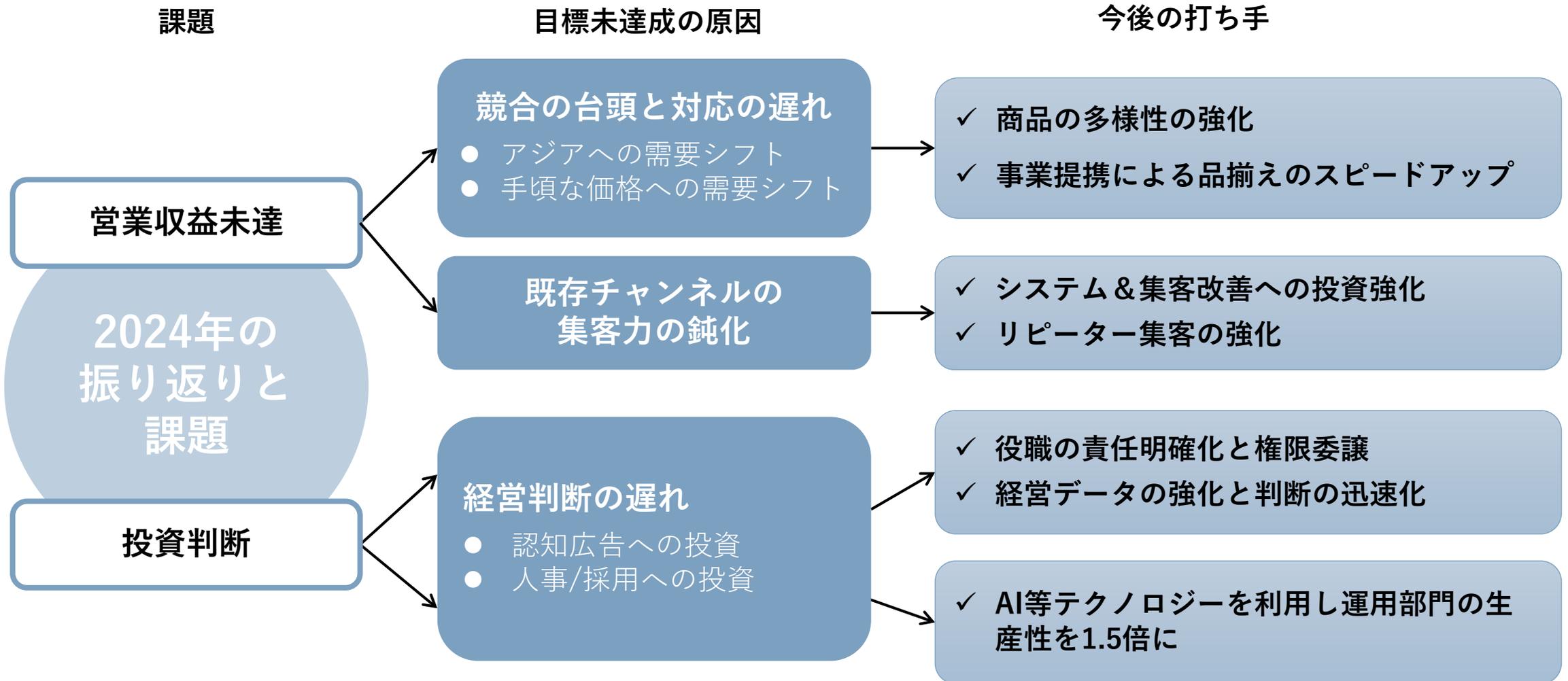
- 高効率経営の実現
- グローバル観光産業での継続的な成長の実現
- ガバナンス&コーポレート機能強化の実現

\* グローバル売上 = リンクティビティ、HawaiiActivities、VELTRA OTA、新規事業における日本人以外の総売上



## 2024年の振り返りと今後の打ち手

デジタル化や競争環境によって、変化した市場環境への対応スピードを向上させるため、原因と課題を特定し短期で解決を行い、中期戦略の実現を目指します。



# Index

1. ベルトラグループ中期経営戦略
2. 主力事業の成長戦略
  1. OTA事業
  2. LINKTIVITY
3. コーポレート部門戦略（財務、人事）
4. ベルトラについて

## 世界の旅行市場規模予測（～2030年）



世界の旅行市場は活性化が続きますが、世界的に慢性的な人手不足による需要過多は続く見込んでいます。一方、人口の増加が見込めない日本人市場においては旅行者数の大きな増減はない見込んでおります。

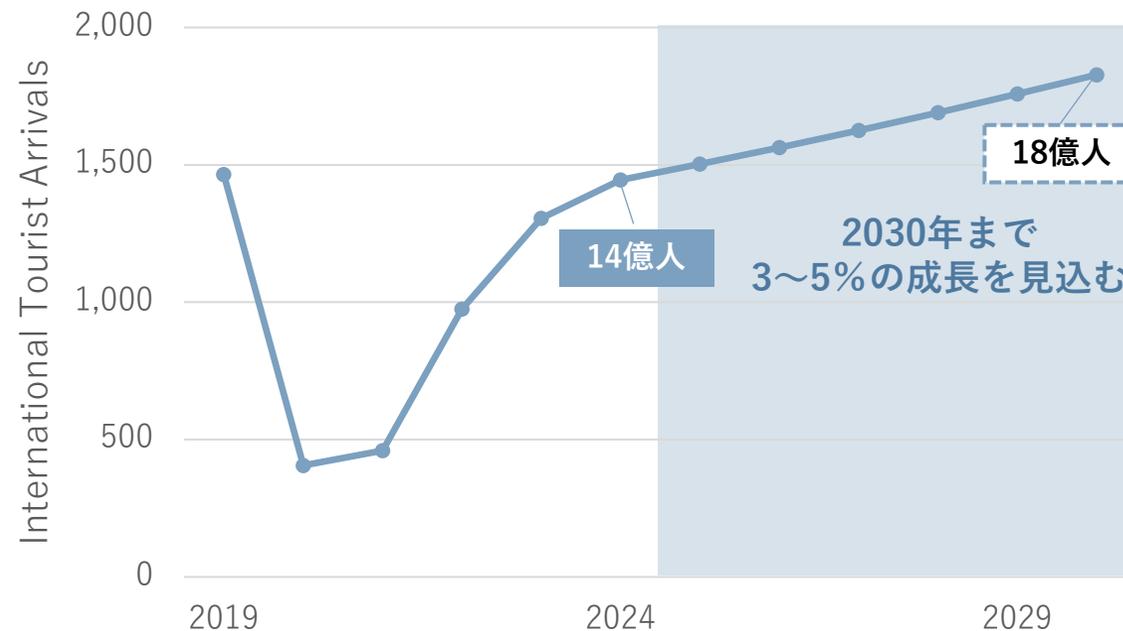
また、オンライン予約比率は上昇を続け、旅行選択の多角化・多様化がすすむと想定しております。

### 旅行市場規模予測（2030年）

ターゲット市場		旅行者数 (2030年)	消費額 (2030年)	対2024年
日本人旅行者	海外旅行	1,500-2,000万人	4兆円	+/-0%
	国内旅行	5億人	22兆円	+/-0%
グローバル旅行者	訪日インバウンド	6,000万人	15兆円	+84%
	全世界	18億人	500兆円	+29%

参考資料：観光庁 2025年1月 インバウンド消費動向調査  
観光庁観光立国推進基本計画（第4次）について

### 世界の海外旅行者数 実績(2019～2024年)と予測(2025～2030年)



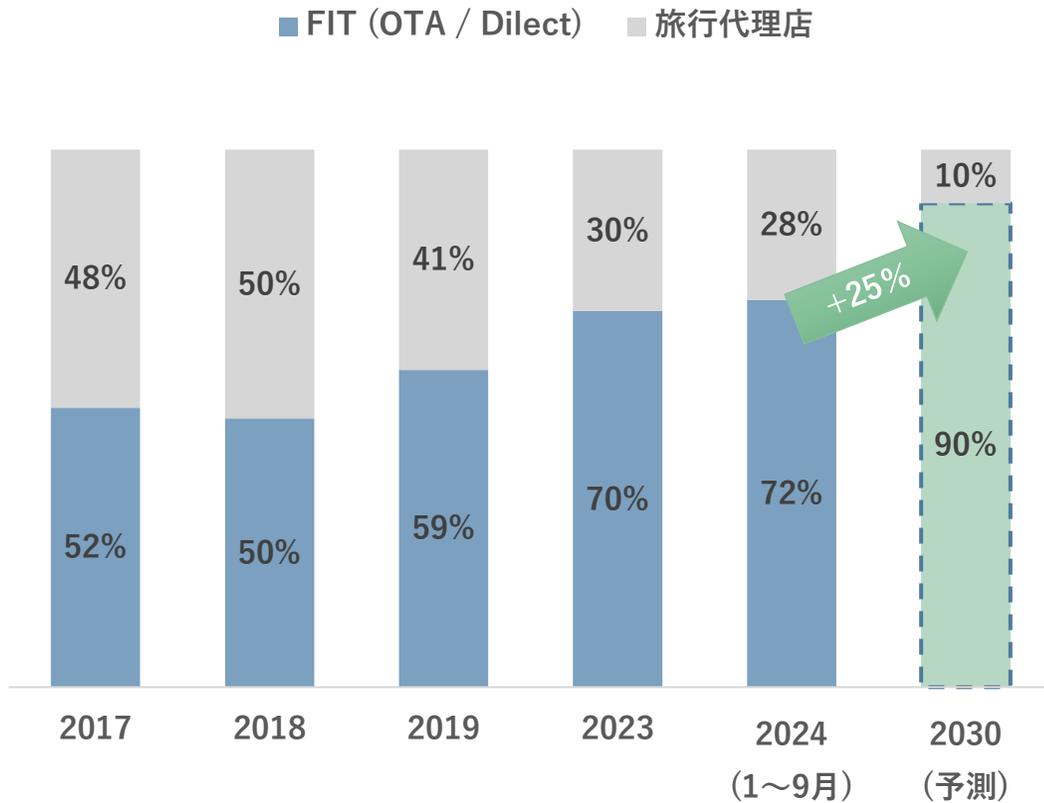
出典：World Tourism Barometer, January 2025 (UNWTO)



# 日本人海外旅行市場のFIT(個人旅行者)の状況と今後の予測

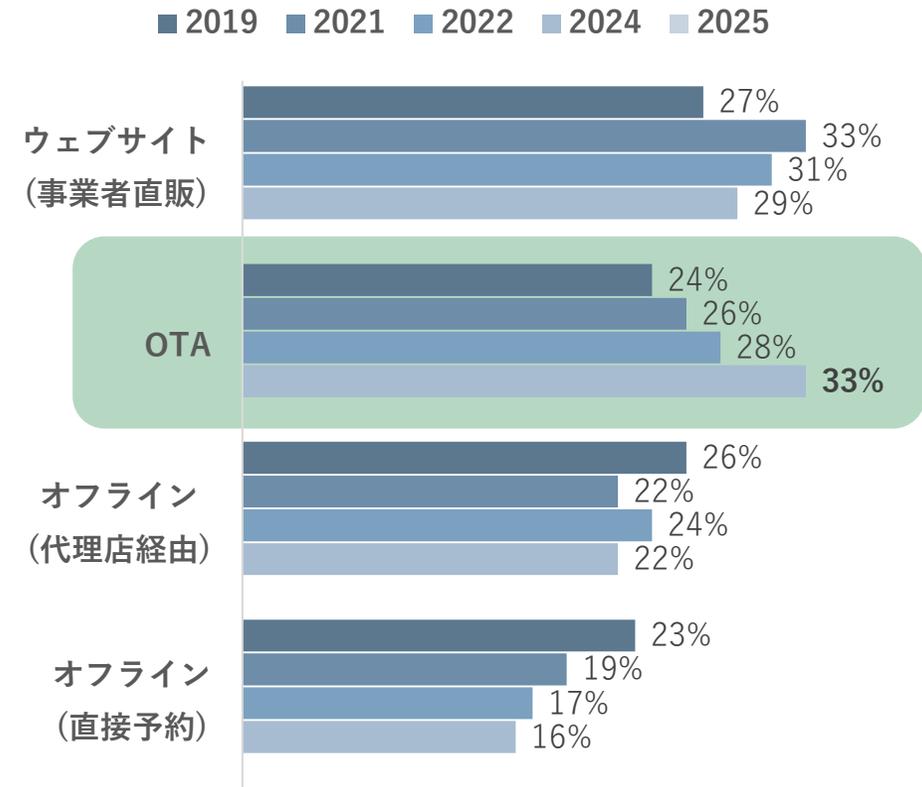
日本人海外旅行の回復率は伸び悩みますが、FIT(個人旅行)市場は活性化し欧米平均の90%シェアに向けてさらにシェアを拡大し続けると予測。また、FIT市場の中でもOTAを含むオンライン予約シェアはグローバルでも拡大しており、日本人旅行市場でも拡大が続くと予測しております。

### 日本人海外旅行の申込タイプ別シェア



参考資料：旅行・観光消費動向調査

### グローバル旅行者の申込チャネルシェア

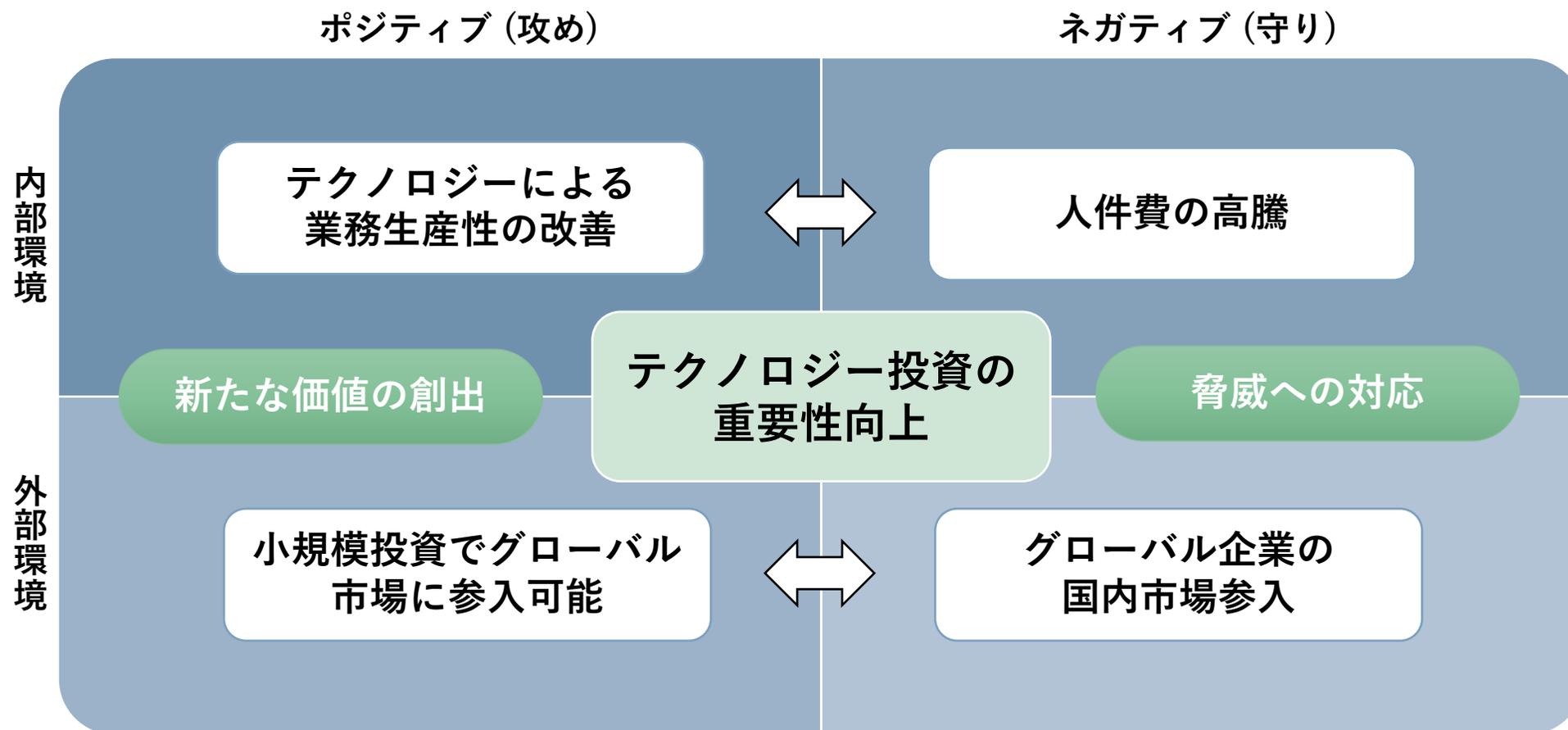


出典：The Global Operator Landscape: The State of Experiences

## 事業環境の変化



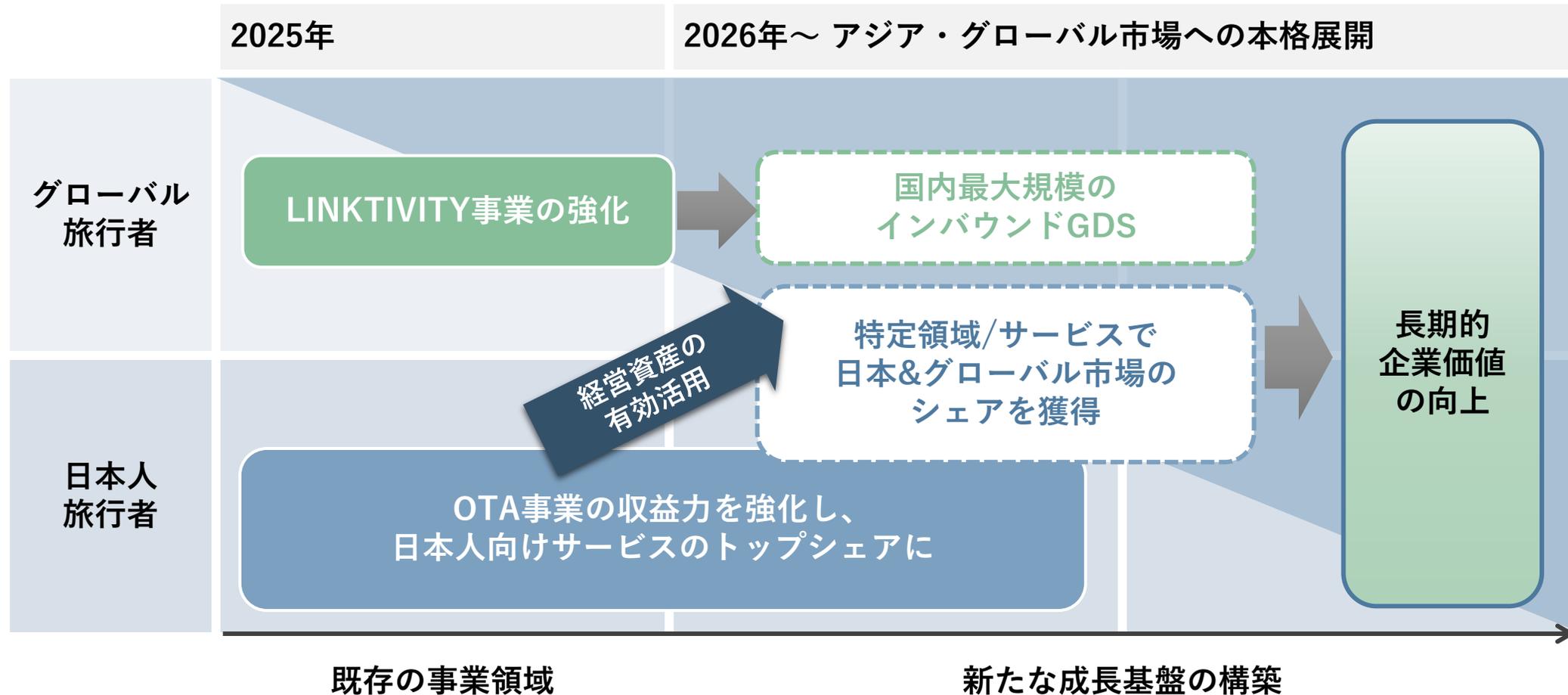
AI利用の普及やコロナ禍を経たデジタル化の促進によって、オンラインビジネスの事業環境は大きな変化を迎えています。今までのビジネスモデルの価値が変化する一方、テクノロジーを活用した業務生産性の改善や、言語を超えたグローバルなサービスを少ない投資で実現できるなど、チャンスが広がっています。



# 成長シナリオのポイント



まずはじめに根幹であるOTA事業の収益力を最優先で強化しつつ、既存事業で構築した国内および世界の取引先といった経営資産、またLINKTIVITYで構築した経営資産を有効活用し、インバウンドを足がかりにアジア市場を中心にグローバル市場へと展開していきます。





経営計画  
(2027)

- 営業収益 84億円 (対2024 +95%)
- 営業利益 14億円
- 営業利益率 17%

最重要指標

- ROE 20%
- 3年営業収益成長率(CAGR) 25%
- グローバル売上比率 17%→30%

経営戦略

高効率経営の実現 (ROE 20%)

- 既存事業の利益率向上
- 事業効率の高い分野での投資戦略 (テクノロジー、マーケティング)
- 新規事業の柔軟性の高い投資とコントロール

グローバル観光産業での継続的な成長の実現 (CAGR 25% / グローバル売上比率 30%)

- 日本人海外旅行事業の成長確保
- 成長市場への投資 (リンクティビティを含めた日本人以外の売上比率の拡大)
- 継続的な事業開発を実現する組織、卓越した人材獲得と育成

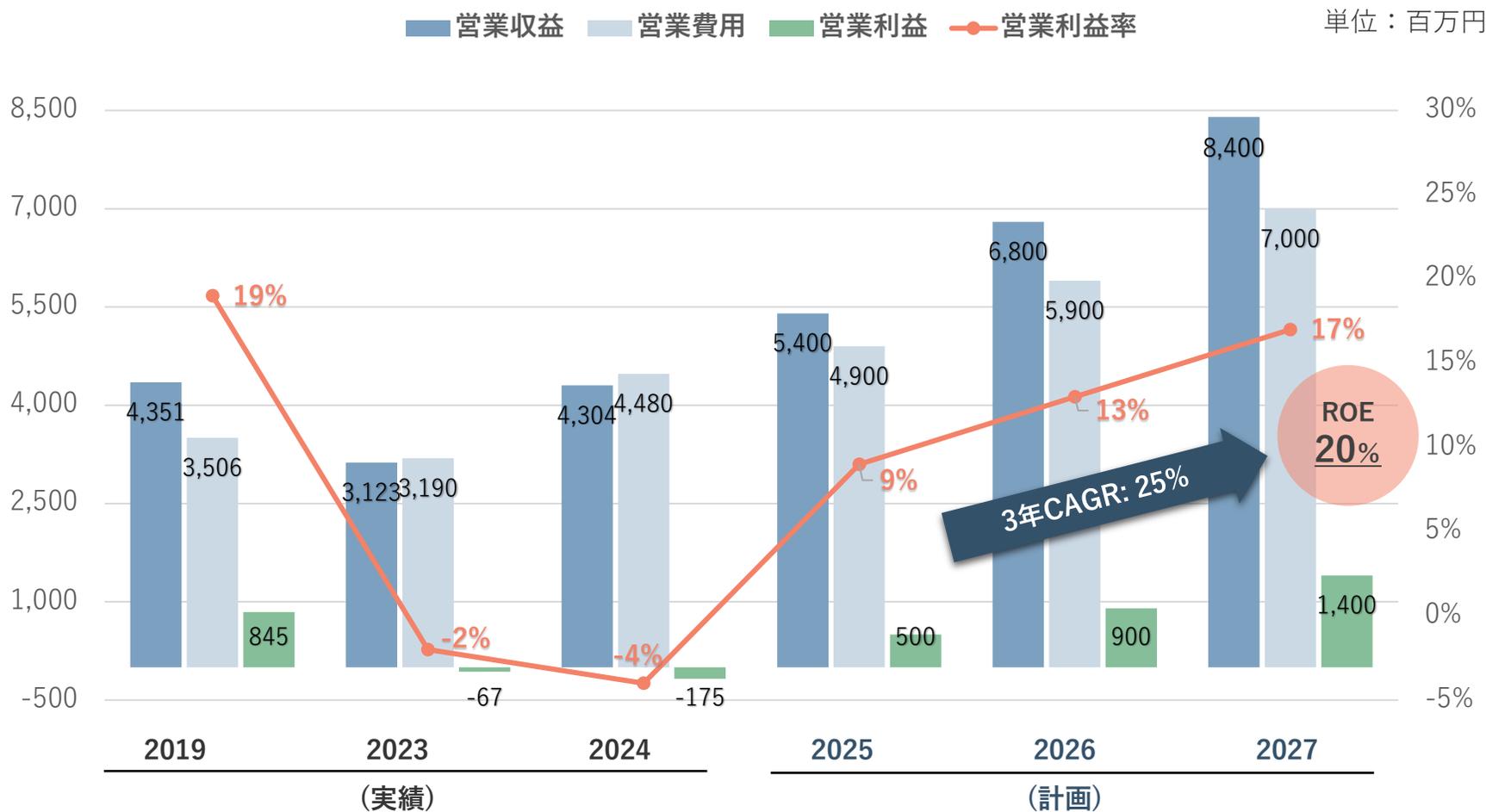
ガバナンス&コーポレート機能強化の実現 (プライム市場 上場基準)

- 複数事業の投資効率管理の仕組みの構築
- 経営の判断スピードの強化

## 業績推移イメージ



2027年には営業収益 84億円 (3年CAGR: 25%)、営業利益は 14億円、営業利益率 約17%の実現を目指します。



**2027年 KPI目標**

営業収益  
**84億円**  
(3年CAGR: 25%)

営業利益  
**14億円**

営業利益率 約**17%**      ROE **20%**

## 部門別目標



OTA事業

VELTRA: 日本人向けマーケティング&テクノロジー部門を強化し収益力の最大化と生産性を向上

LINKTIVITY

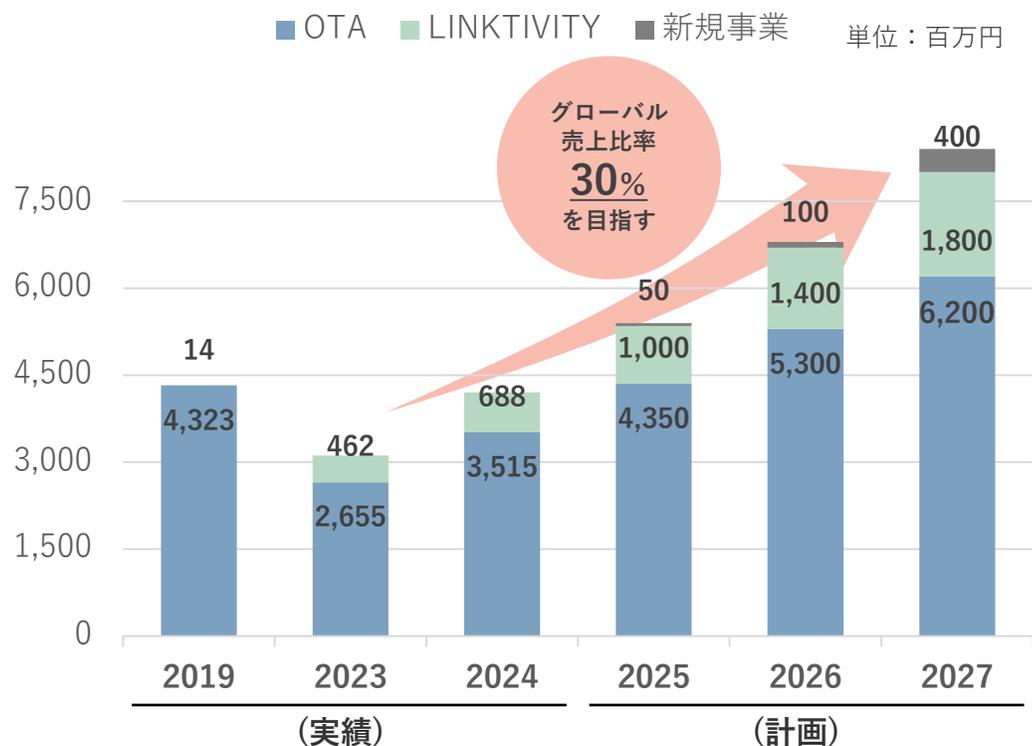
インバウンドにおけるB2B事業をさらに拡大

新規事業

インバウンド及びグローバル売上の拡大

### 事業別営業収益の実績と予測（～2027年）

単位：百万円



部門	営業収益 (対2024)	営業収益 CAGR	営業利益 (営業利益率)
OTA	6,200 (+75%)	20%	2,785 (45%)
LINKTIVITY	1,800 (+160%)	35%	300 (17%)
新規事業	400	-	-300
HQ	-	-	-1,385
<b>合計</b>	<b>8,400 (+95%)</b>	<b>25%</b>	<b>1,400 (17%)</b>



# 「国内市場」から「グローバル市場」へ

従来のKPI「ファン100万人」は日本人旅行者の複数回利用を前提としていましたが、グローバル市場を目指すにあたりこのKPIを変更。基幹事業であるOTA事業の収益拡大と利益率の改善、LINKTIVITY事業とインバウンド市場の拡大を足掛かりに、グローバル市場への本格展開を目指していきます。



## Index

1. ベルトラグループ中期経営戦略

**2. 主力事業の成長戦略**

**1. OTA事業**

2. LINKTIVITY

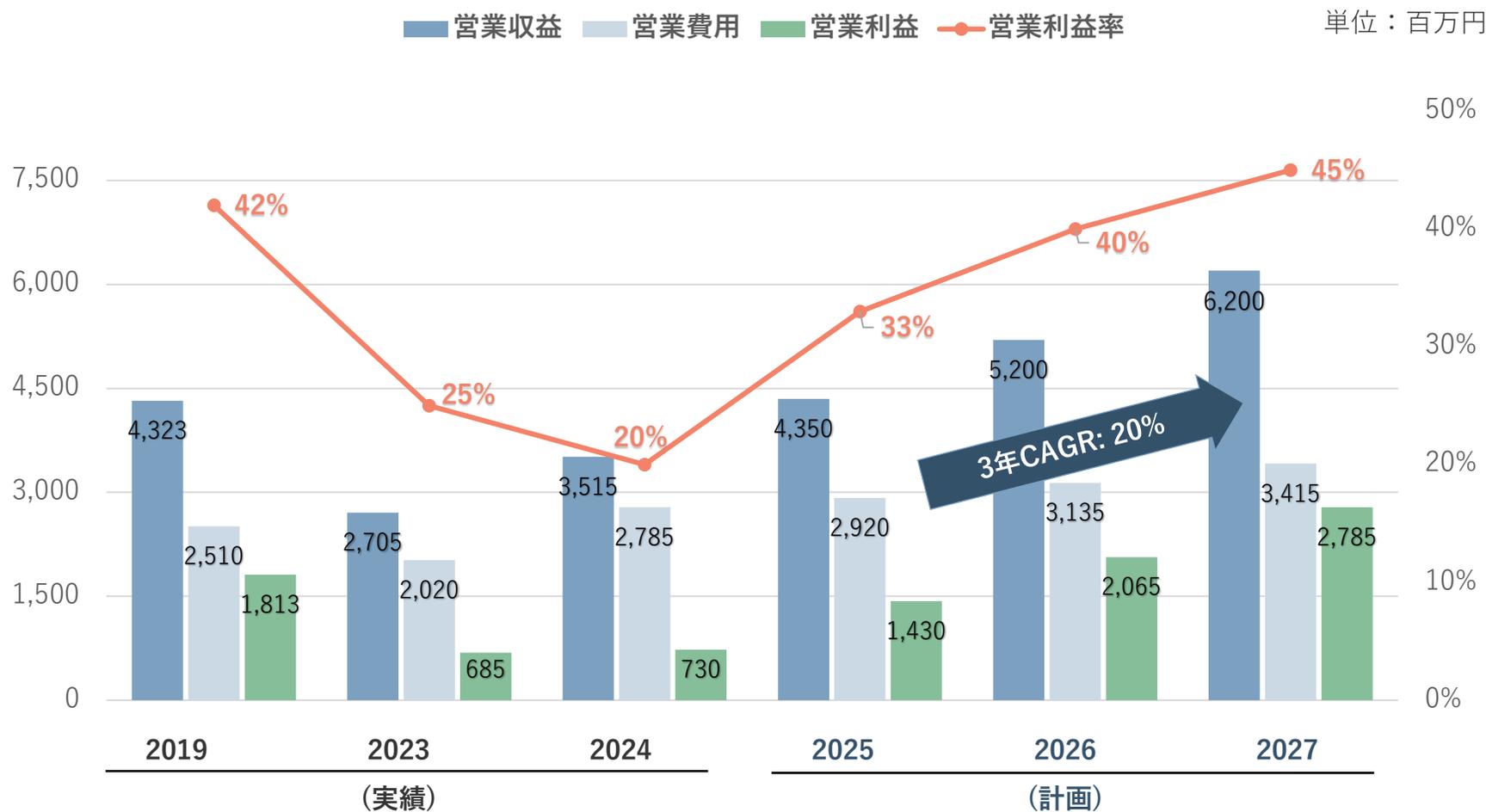
3. コーポレート部門戦略（財務、人事）

4. ベルトラについて

## OTA事業部門 経営目標 P/L



日本人向けマーケティング&テクノロジー部門を強化し、より高い事業生産性の実現とリピート客の増加により、コロナ前(2019年)を超える62億円の営業収益(全社収益の70%)、CAGR20%、事業単体の営業利益率45%を実現します。



2027年  
事業KPI目標

営業収益  
**62億円**  
(3年CAGR: 20%)

営業利益  
**27億円**

営業利益率  
**45%**

# 旅行市場におけるユーザーの変化



デジタル化の促進によりFIT市場は拡大しており、オンライン予約も一般化し旅行の経験値が少ないライトユーザーが増加しております。あわせてテクノロジーの進化により個人の行動力や興味の多様性が拡大しており、成長を続けるためにターゲットユーザーの拡大と共に、新たなターゲットに向けた旅行サービスも進化が必要になっております。

## 旅行市場の変化

FIT市場の拡大

ターゲット  
ユーザーの変化

テクノロジーの  
進化

顧客ニーズ  
の変化

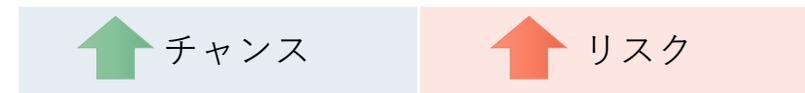


# 旅行市場におけるユーザーの変化



FITの市場は拡大しオンライン予約も一般化しています。またそれに伴うテクノロジーの進化により、個人の行動力や興味の多様性が拡大しており、サービスもそれに伴った進化が必要になっております。

渡航先としては円安やインフレによる旅行単価の上昇により比較的単価の安いアジア方面の旅行シェアが拡大しています。



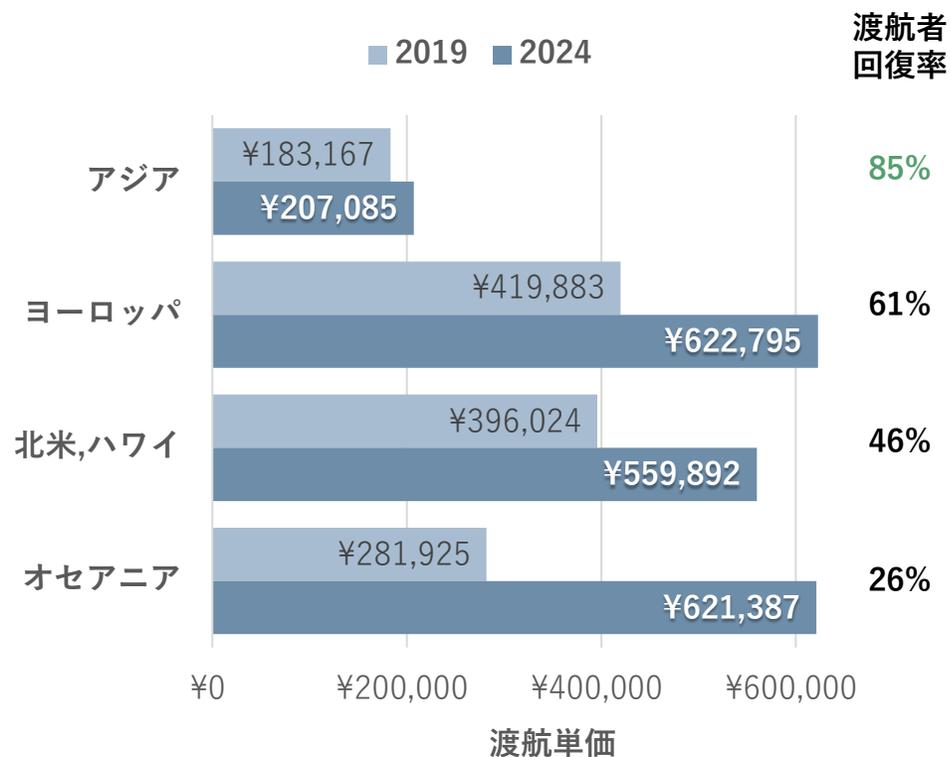
旅行者タイプ	シェア	オンライン化	FIT化	嗜好の多様化	選択エリア
若年層	35%	➡	↑	↑	<b>旅行単価の上昇によりアジアにシフト</b>  <渡航者回復率> ・ アジア：85% ・ ヨーロッパ：61% ・ 北アメリカ：46% ・ 太平洋：26%
子育て層	24%	➡	↑	➡	
シニア	41%	↑	↑	➡	

# 旅行者の渡航先の変化

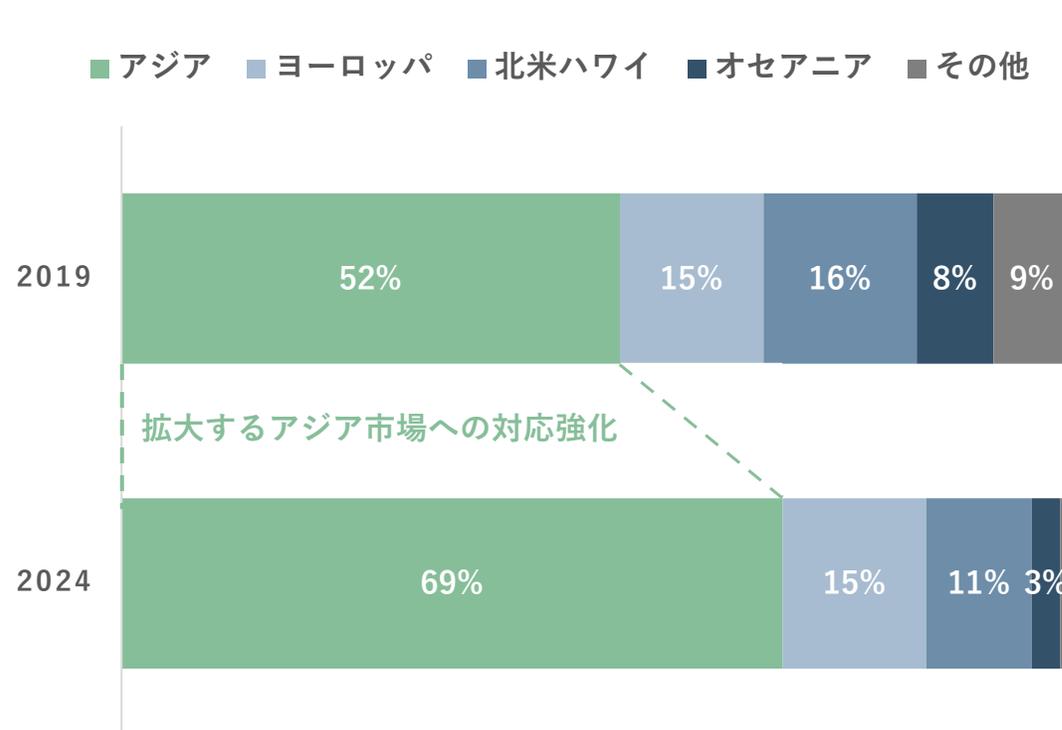


円安やインフレによる旅行単価の上昇を背景に、比較的単価の低いアジア方面の旅行需要が拡大。長期的な成長を実現するためには、アジア市場への対応を強化するとともに、ハワイやヨーロッパなど既存の高単価エリアでの強みを活かし、市場の変化に柔軟に適応していくことが必要になります。

### 渡航単価の変化と渡航者回復率



### 日本人渡航者数シェアの変化



各種数値は観光庁 日本人観光消費動向調査より試算。市場消費額については、渡航者数x渡航単価で算出。



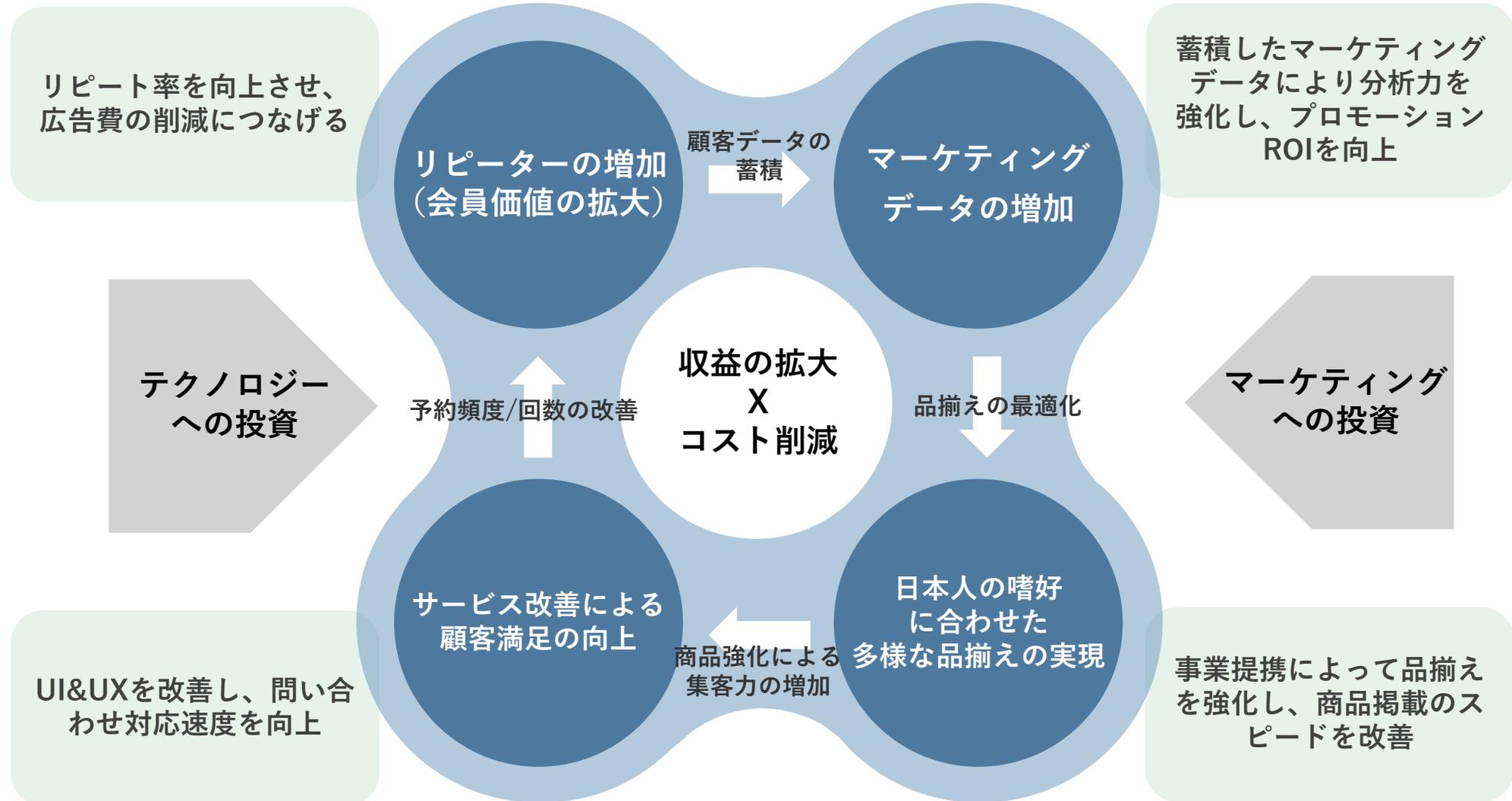
## 戦略テーマ：顧客視点での組織&サービスの再構築

ターゲット		マジョリティ（ライトユーザー）の獲得
	差別化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 旅先の人々との交流にフォーカスしたサービス設計</li> <li>■ 「安心して参加体験できる」品質管理されたサービスの提供</li> </ul>
	適応	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境・トレンド変化に適応した商品拡大・品揃え強化による予約増</li> <li>■ 拡散力のある商品ラインナップ追加による予約増</li> </ul>
生産性の向上		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 広告比率：ユーザーのリピート率上昇による広告比率の削減</li> <li>■ 人件費比率：業務&amp;体制の見直しとTechによる生産性の向上</li> </ul>
執行力の強化		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 組織の再構築、実現可能なリーダー人材、スピード感のある体制構築</li> <li>■ 新たな戦略の徹底した組織浸透と全社コミットメント</li> </ul>



## 事業成長と生産性改善を実現するサイクル

マーケティング投資とテクノロジーへの投資によって生産性を向上させ、得られた利益を再投資することで更なる成長を目指します。





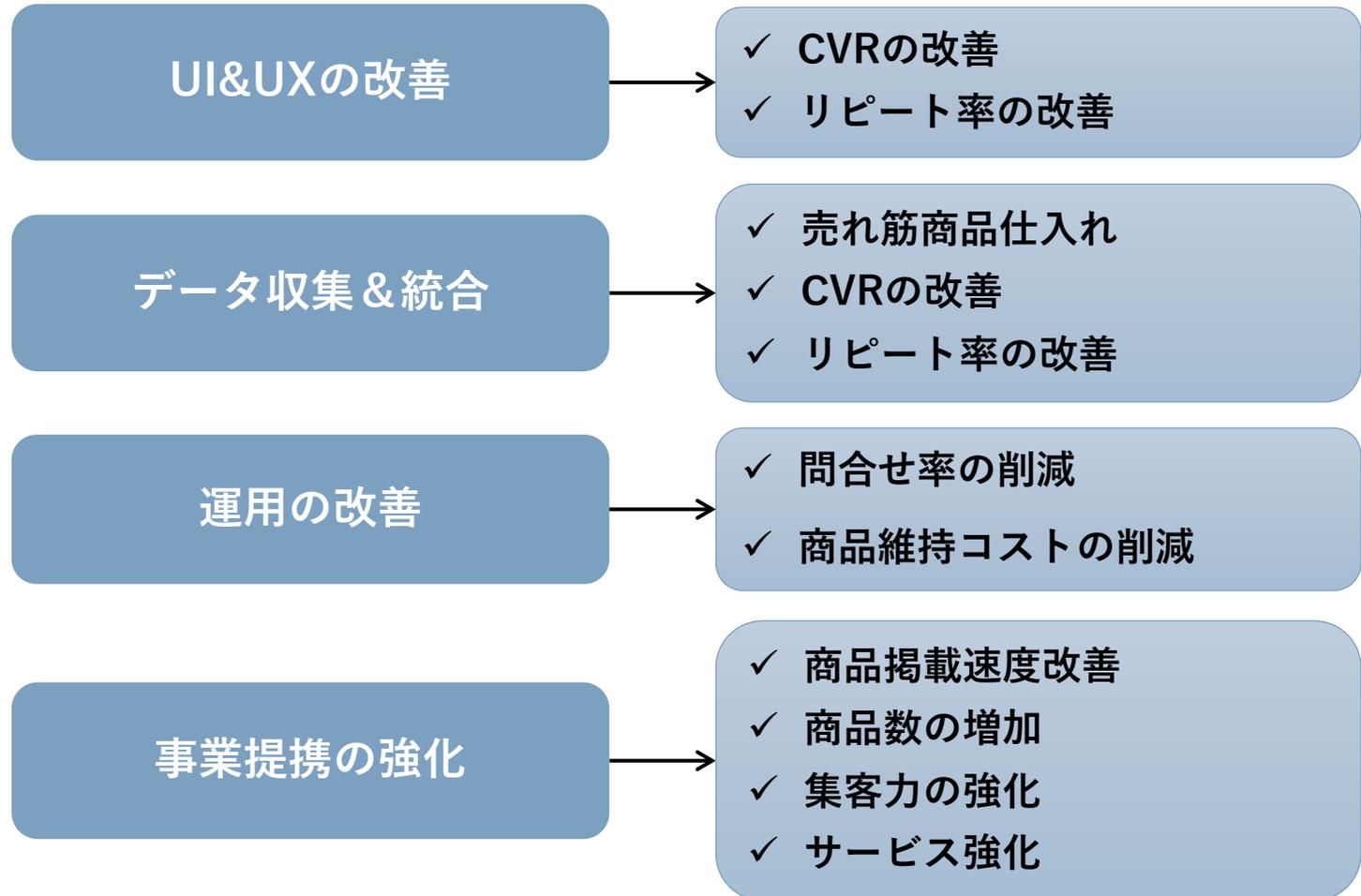
## テクノロジー分野の投資状況

2024年で強化したテクノロジー分野への投資をさらに強化し、売上増の施策の強化から、運用の改善まで、自社だけでなく他社との業務提携も活かしながら成長の促進と利益率の改善を実現します。

### チームの構築状況



### 改善ポイント



## 事業提携による成長の加速



資本提携をはじめ、政府観光局や事業会社との提携を随時推進しており、提携により新たな付加価値を生み出しながら事業拡大スピードを向上しています。中期戦略ではテクノロジーチームの強化により、これらの提携をさらに加速していき、世の中の変化のスピードを超えた速度での成長を実現していきます。

### 事業提携による商品の多様性の強化と品揃えのスピードアップ

#### 資本業務提携



#### 商品強化の連携



国立公園  
オフィシャルパートナー

### システム&集客改善への投資強化

#### 販売チャネル強化の連携



ZENRYO

#### 運用強化の連携



## 人件費と広告費の生産性改善イメージ



マーケティング、テクノロジーへの投資により労働集約型の業務の改善、広告依存率の改善を進めていき、少数精鋭の体制を実現し、業務生産性と広告比率を改善し事業利益率を改善します。

単位：百万円

	2019 Actual	2023 Actual	2024 Actual	2025 Target	2026 Target	2027 Target
営業収益	4,323	2,705	3,515	4,350	5,200	6,200
営業費用	2,510	2,020	2,785	2,920	3,135	3,415
営業利益	1,813	685	730	1,430	2,065	2,785
営業利益率	42%	25%	20%	33%	40%	45%

### 事業生産改善の目標値

人件費率：33%→19%    /    広告比率：23%→18%    /    一人当たり収益：15.6→27.3

収益人件費率	21%	31%	33%	28%	23%	19%
収益広告費率	21%	23%	23%	22%	19%	18%
一人当たり収益	22.3	15.2	15.6	19.5	23.3	27.3

## Index

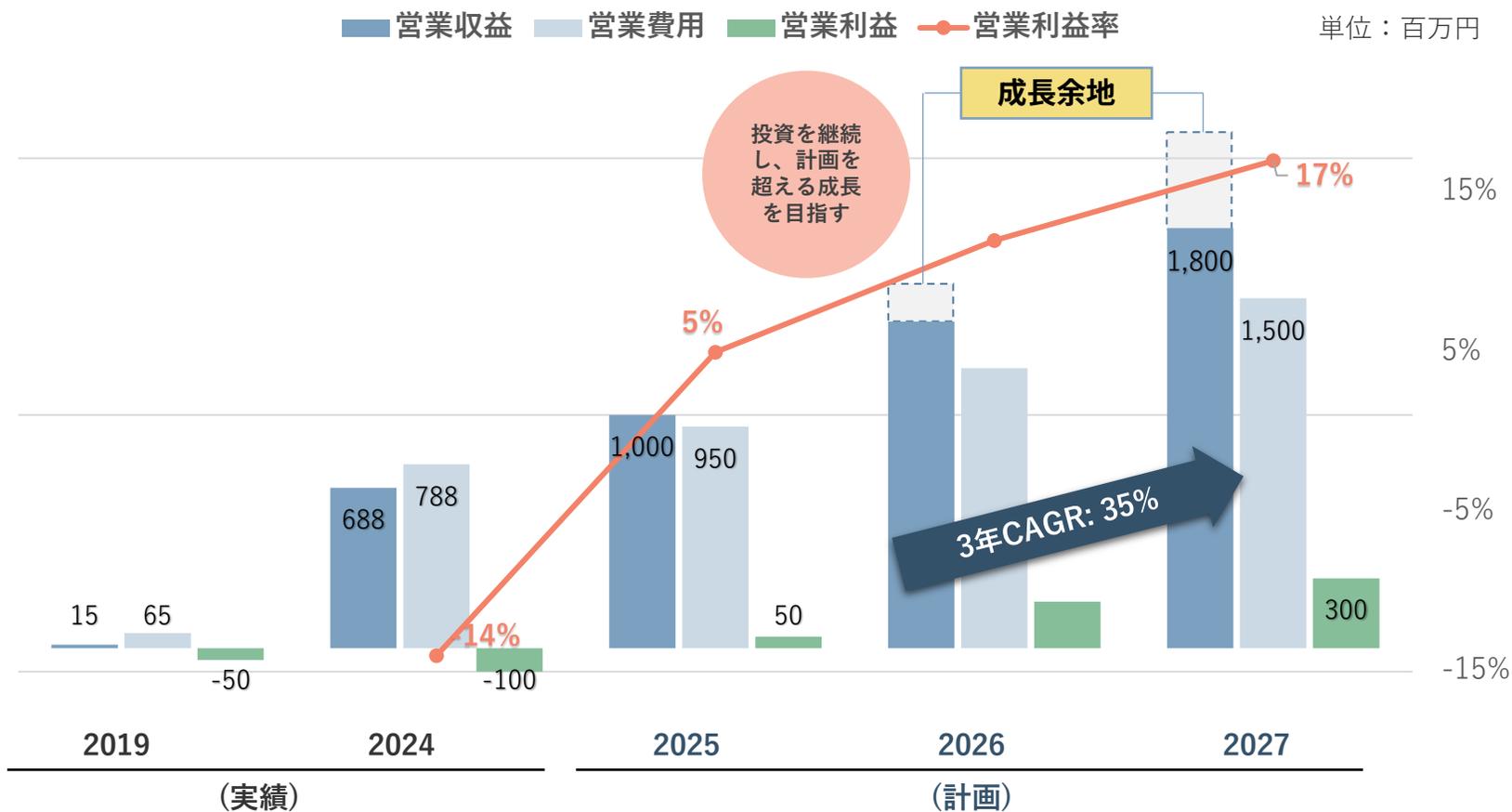
1. ベルトラグループ中期経営戦略
- 2. 主力事業の成長戦略**
  1. OTA事業
  - 2. LINKTIVITY**
3. コーポレート部門戦略（財務、人事）
4. ベルトラについて

# LINKTIVITY Individual Segment P/L



既存のプラットフォームビジネスにおける商品の拡大と事業のグローバル化、新たなソリューションの開発により、2027年で営業収益 18億円(3年CAGR35%)、営業利益 3億を達成することでこれまでの投資額の回収実現を目指します。

2025年以降も年間2~3億円程度の事業拡大のため成長投資を継続し続け、計画を超える営業収益の成長を目指します。



**2027年  
事業KPI目標**

営業収益  
**18億円**  
(3年CAGR: 35%)

営業利益  
**3億円**

営業利益率  
**17%**

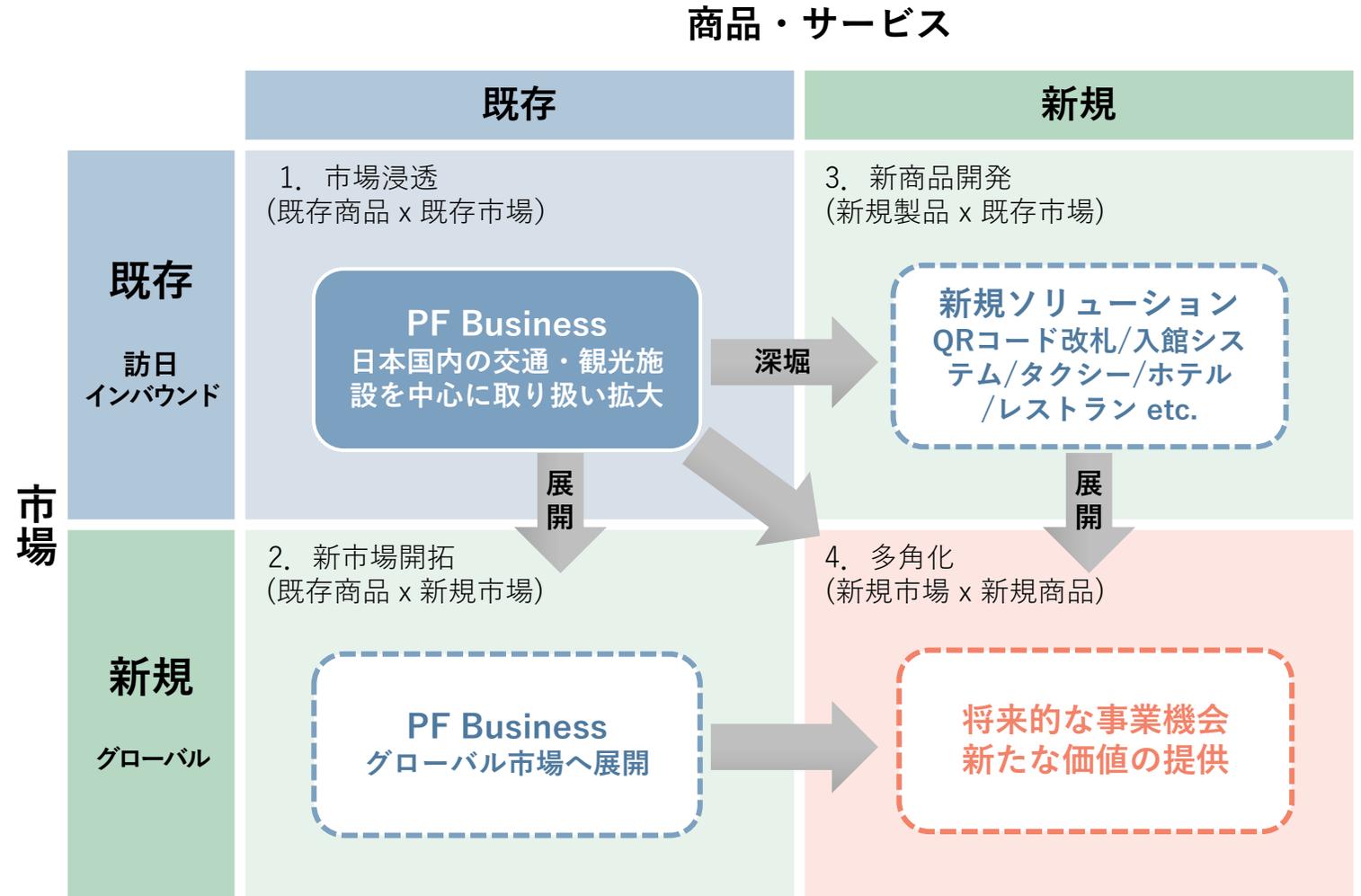


## 1. GDS(Global Distribution System)の商材&ネットワーク強化

日本国内の交通・観光施設の入場券などを中心に取り扱いを拡大。さらにアジアを中心とした、日本国外へのソリューションの横展開によりグローバルな流通システムを目指します。

## 2. 事業者向けソリューションの拡大

提携先向けのソリューションをさらに深堀し、国内最大規模の観光・交通IT総合ソリューションを拡大することで、事業者とのさらなる関係強化を目指します。



## Index

1. ベルトラグループ中期経営戦略
2. 主力事業の成長戦略
  1. OTA事業
  2. LINKTIVITY
- 3. コーポレート部門戦略（財務、人事）**
4. ベルトラについて

# キャッシュ・アロケーション



中期計画期間において、全社での増収増益、2027年でのROE20%の実現を前提としたうえで、営業キャッシュ・フローから得られた資金を事業投資及びテクノロジー投資に投下





## ゴール

- インバウンド、グローバル事業領域での事業ポートフォリオ & 資産拡大
- 2028年以降の成長力維持

## 課題

新規事業依存型の高リスク計画の排除

## 戦略

1. 既存事業の成長と利益拡大を最優先に、ROEを意識した適切な投資コントロール
2. 収益目標については保守的に設定し、既存事業のみでも経営目標達成可能なものとして設計
3. 既存事業との資産活用や相乗効果を優先した新規事業・サービス開発



課題

- 労働生産性の向上
- リーダー人材の育成&採用

中期ゴール

- OTA事業の労働生産性1.5倍
- サクセッションプラン実行

経営戦略

**組織デザイン（中期&短期目標に向けたパフォーマンス最大化）**

- 少数精鋭体制への移行とともに権限委譲を推進
- 組織や人材流動性を向上

**人材ポートフォリオ（個の役割明確によるメンバー活躍の推進）**

- 必要な人材&ポジションの明確化とリーダー育成および採用
- チャレンジを促進する評価報酬制度の構築、イノベーション機会の創出

**企業文化（全社戦略の浸透と行動の仕組み）**

- 全社連携方法や会議体の見直しによるコミュニケーション力強化
- 全社戦略の浸透と行動を通じた、リーダー人材の育成の仕組みづくり

# PSU導入の目的および制度概要



業務執行取締役等に業績連動型の株式報酬を支給し、中期計画で掲げる業績の実現に向けた強い動機づけを行う

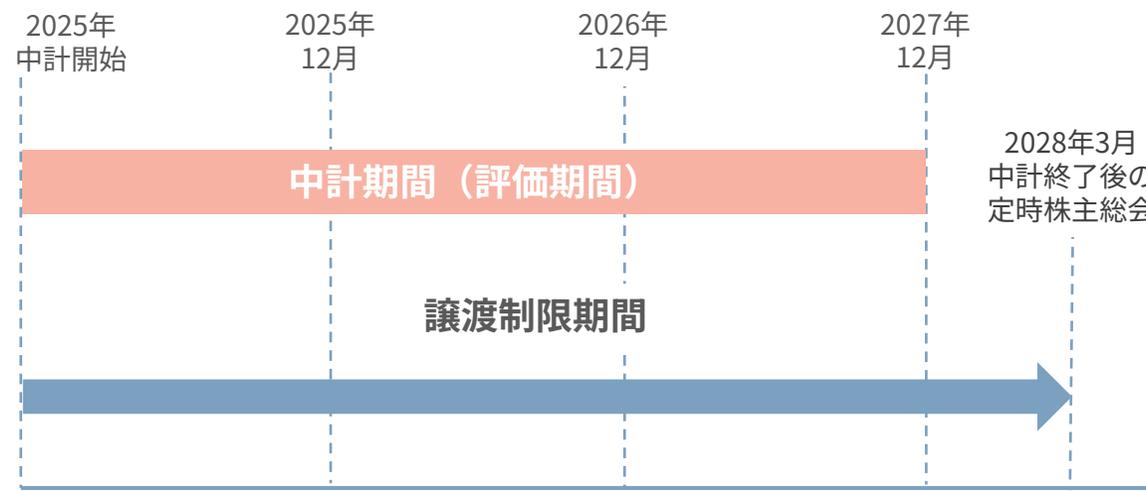
## 中計と連動した中長期インセンティブ報酬を導入することで、中長期的な企業価値向上を目指す

- 業務執行取締役および執行役員に対して、中計で設定した業績目標の達成度合いに応じて、譲渡制限が解除される業績連動型譲渡制限付株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット＝PSU）を導入し、企業価値向上のための強いインセンティブを付与する
- 評価は、連結ROEおよび連結当期純利益の目標に対する達成度合いとする

### 背景・目的

- ✓ 本中計の検討にあたって、株主との中長期的な利益の一致や中長期的な企業価値向上へとより一層強く動機づけるために、取締役・執行役員に対するインセンティブ報酬の在り方や導入について、議論を重ねてきた
- ✓ その結果、本中計と同じ期間を評価機関として、中計で掲げる業績目標の達成度合いに応じて価値が変動する業績連動型譲渡制限付株式報酬の導入を決定
- ✓ 新たなインセンティブの報酬の導入を契機として、今後の当社の企業価値向上に対する成果および責任をより一層果たしてまいりたい

### 中計期間を評価期間として、3年間の譲渡制限期間を設定



## Index

1. ベルトラグループ中期経営戦略
2. 主力事業の成長戦略
  1. OTA事業
  2. LINKTIVITY
3. コーポレート部門戦略（財務、人事）
- 4. ベルトラについて**

# 会社概要



国内最大級の現地体験型アクティビティ専門予約サイト「VELTRA.com」、インバウンド・国内旅行のチケットプラットフォーム「LINKTIVITY」の運営

## 会社概要

社名： ベルトラ株式会社  
本社： 東京都中央区日本橋2-13-12  
資本金： 20億7,838万円（2024年12月31日現在）  
創業年： 1991年11月（VELTRA.com事業開始 2004年4月）  
決算期： 12月  
従業員数： 本社 157名（226名）（ ）は臨時雇用含む  
連結 256名（324名） 2024年12月31日現在

子会社： [マレーシア] VELTRA Malaysia Sdn. Bhd.  
[米国（ハワイ州）] VELTRA Inc.  
[日本] リンクティビティ株式会社

営業所： タイ(バンコク)、ベトナム(ホーチミン)



## 事業カテゴリ



## 役員

代表取締役社長／CEO	二木 渉
取締役	倉上 智晴
取締役／CFO	皆嶋 純平
社外取締役	カスバート・ロドニー
社外取締役 監査等委員	池田 哲司
社外取締役 監査等委員	毛利 正人
社外取締役 監査等委員	鈴木 学



## VELTRAについて

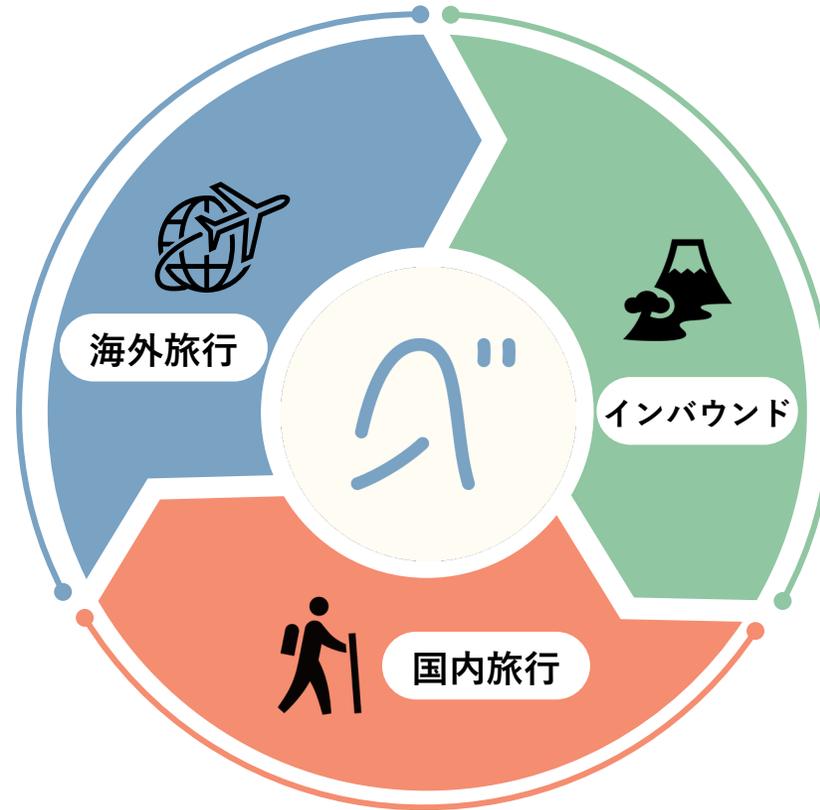
ベルトラは既存の旅行会社の枠組みを超え、国内から海外、オンラインからオフラインまで、テクノロジーの力でシームレスな「心ゆさぶる体験」に出会うためのソリューションを提供し、日本の観光立国に貢献します。

OTA事業

VELTRA

HAWAII ACTIVITIES  
A VELTRA® Company  
HAWAII.COM

VELTRA STORE



観光IT事業

LINKTIVITY

YOKKA

「観光体験の総合ソリューション企業」を目指す

## 主要事業



中核のOTA事業では日本人および在米旅行者をターゲットとした**現地体験型アクティビティ専門予約サイト**を運営。  
観光IT事業では**交通機関や観光施設チケットプラットフォームビジネス**を拡大中。

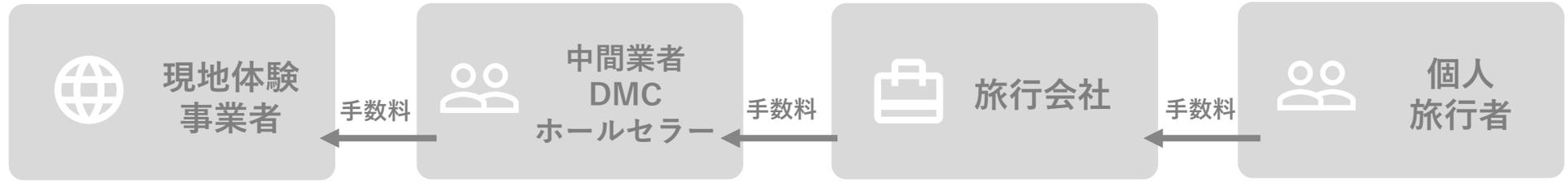
OTA事業		観光IT事業			
VELTRA		HAWAII ACTIVITIES A VELTRA Company .COM		LINKTIVITY	
250万人		会員数	20万人	利用者数	—
20,000種類 150カ国		商品数 取り扱い国数	780種類 ハワイ全島	契約事業者数	579社
9,000社		催行会社会数	440社	販売事業者数	429社
60万件		体験談数	1.4万件	販売先国数	アジアを中心に 全世界で販売
日本人海外旅行 日本人国内旅行		ターゲット市場	米国在住者のハワイ旅行	ターゲット市場	訪日インバウンド



# 【OTA事業】 体験予約のサプライチェーンを変革

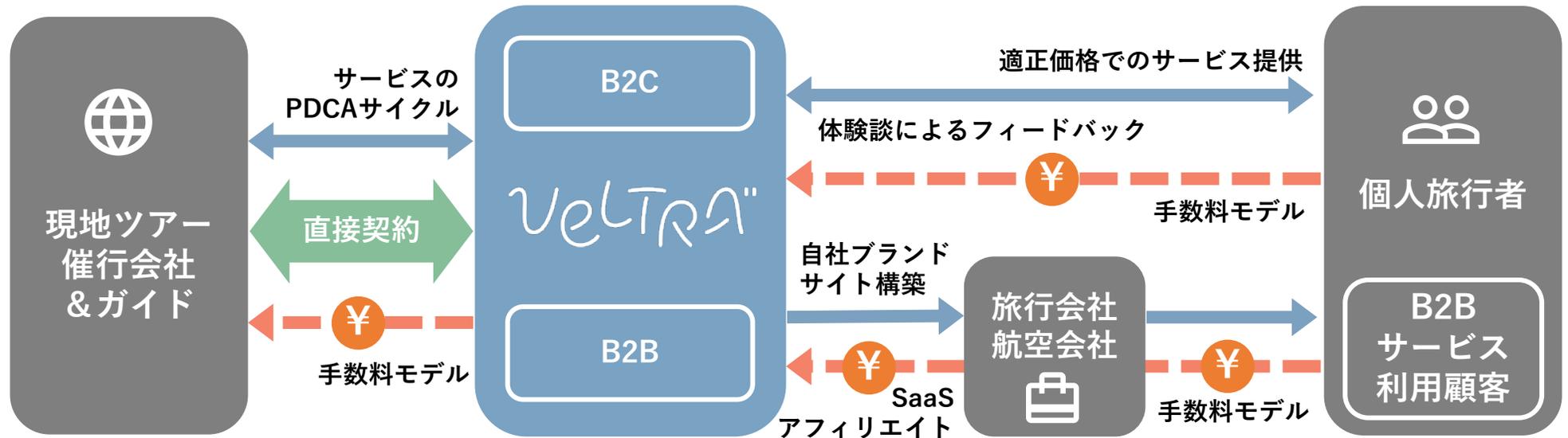
従来の体験予約

旅行パンフレットの添え物で商品ラインナップも限定的、中間業者（ホールセラー/DMC）を通していたため現地価格より割高。旅行会社を通さない場合も、個人での海外体験の検索や予約プロセス、支払いは煩雑だった。



ベルトラが変える体験予約

中間業者を挟まず現地催行会社と直接契約することで従来の販売の仕組みを変革。DX化とオペレーション効率化によるサービス改善プロセスを追求し、個人旅行者、現地体験事業者の双方が抱えていた海外旅行の課題を解決。





## 【OTA事業】海外・国内個人旅行の課題を解決

### かつての体験予約が抱える課題



個人  
旅行者

- 割高な価格
- 少ない選択肢

現地体験  
事業者



- 予約管理
- オペレーション

旅行会社



- 予約手配の手間
- 在庫管理

### ベルトラが提供する価値

#### 1. 中間業者を挟まない適正価格（現地価格）での提供

- 世界中の現地体験事業者と直接契約・交渉
- 13,000を超える多種多様な体験の品揃え
- 売上やマーケティングデータに基づく商品開発やプロモーション（キュレーション）が可能に

#### 2. 体験予約に特化したシステムでオペレーションを効率化

- 自社でのカスタマーサポート & システム開発体制
- FBをすぐにサービス改善、新規開発やプロモーションに
- ナレッジやノウハウの積み上げによる改善プロセス

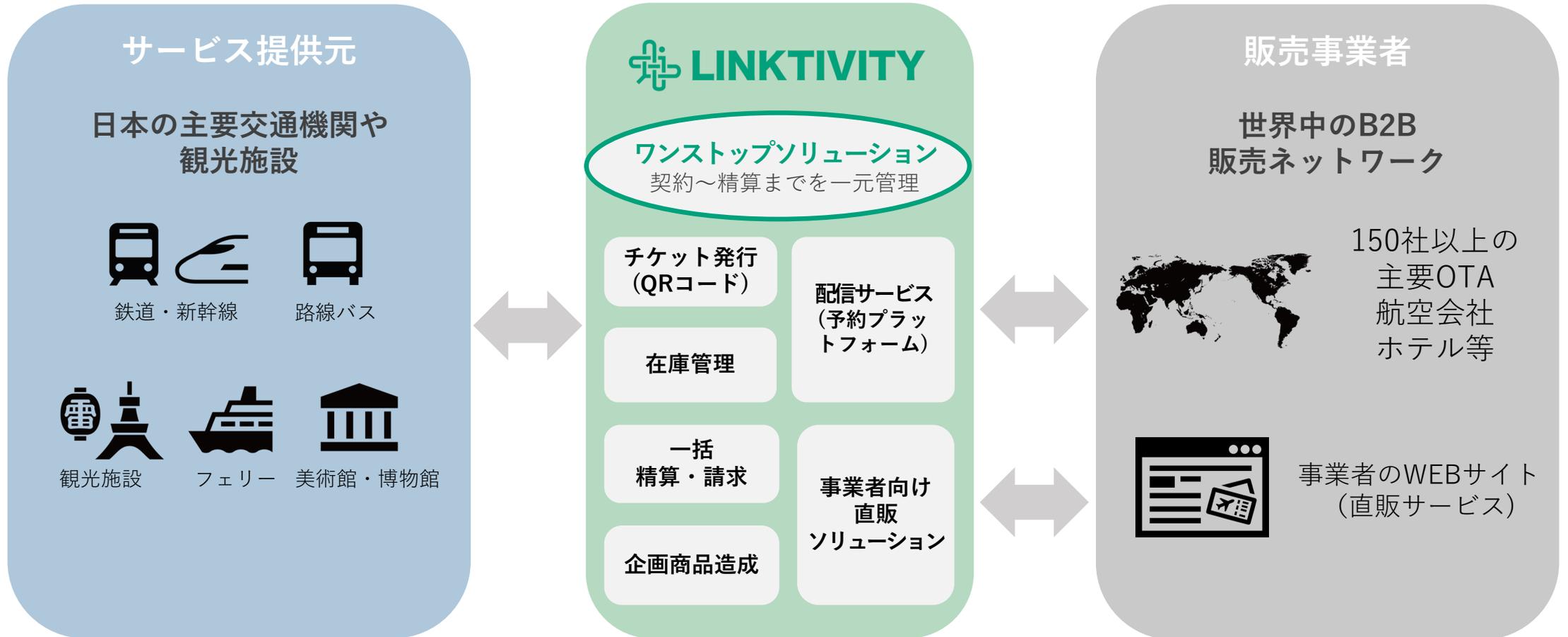
#### 3. 販売のための独自のインフラを構築

- 個人旅行者向け、オンライン専門でSEOの優位性
- 旅行会社(B2B)の販売網では圧倒的なポジションを獲得



# LINKTIVITYのビジネスモデル

LINKTIVITY(リンクティビティ)は日本の交通機関・観光施設と世界各国の旅行会社を結ぶプラットフォーム。サービス提供者と販売業者間の複雑な流通構造という従来の課題を解決し、ワンストップのシステム連携を実現。

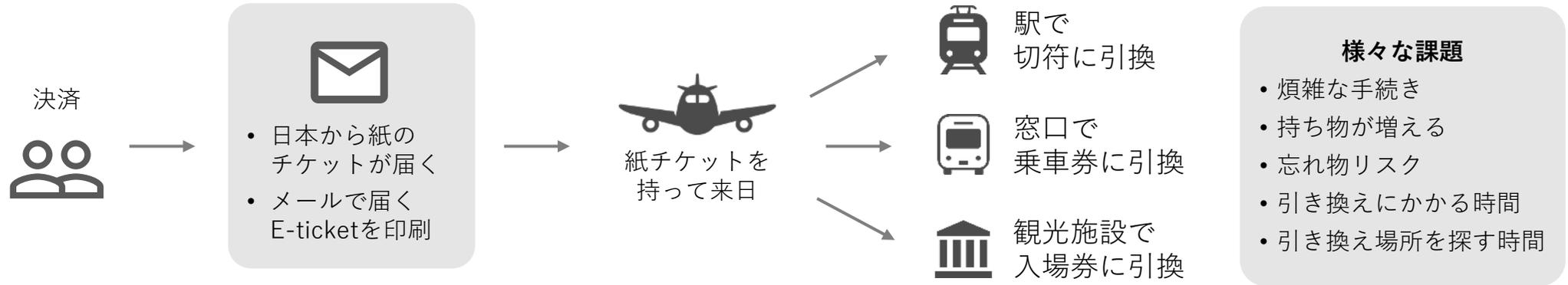




# LINKTIVITYで変わる訪日旅行・国内旅行

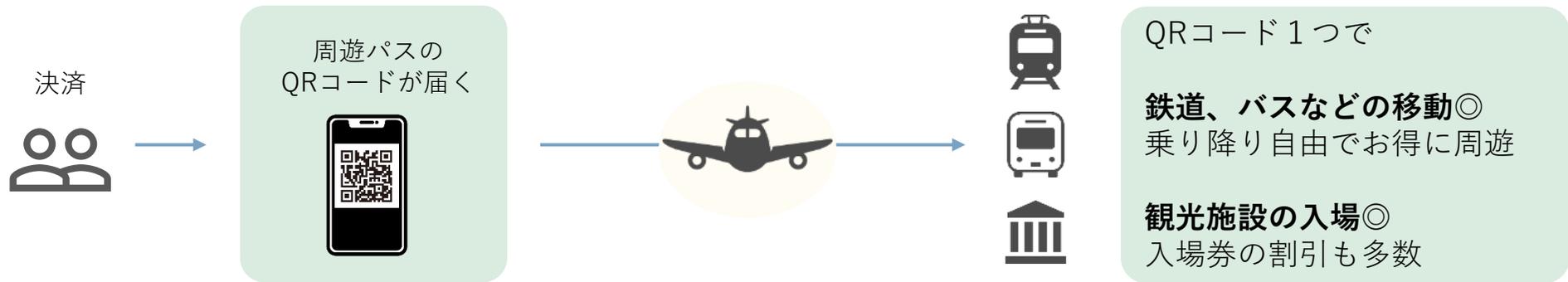
これまでの訪日旅行

日本特有の複雑な交通網はやチケット引き換えのプロセスは、訪日旅行客にとって大きな負担。



新しい訪日旅行

QRコードを採用した周遊パスを利用すれば、QRコード1つで目的地への移動と周辺施設の観光が可能に。日本人の国内旅行においてもシームレスな旅行体験の提供を促進。





本資料に掲載されている情報には、業績予測・事業計画等の将来の見通しに関するものが含まれています。これらの情報については、現時点で当社が入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、リスクや不確実性を含むものです。当社としてその実現や将来の業績を保証するものではなく、実際の業績はこれら将来の見通しと異なる可能性があることにご留意ください。

今後発生する新たな事象及び状況の変動があった場合にも、当社は、本資料の記述を更新又は改定する予定はありません。

本資料は当社についての情報提供を目的とするものであり、当社株式の購入や売却等の勧誘を目的としたものではありません。投資に関する決定はご自身の判断において行っていただくようお願いいたします。

また、本資料に含まれる当社以外に関する情報については、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性、適切性等について当社は何ら検証を行っておらず、またこれを保証するものではありません。



投資家の皆様への情報発信充実化を目的に、IRメールを配信しています。  
是非ご登録ください。

IRメール配信登録

<https://www.magicalir.net/7048/mail/index.php>

